capital.com.tr
Ağustos 2017
Sayı 2017/8
Yıl 25
ISSN 1300-5960
12.00 TL
KKTC FİYATI: 15.00 TL

Capital

AYLIK İŞ VE EKONOMİ DERGİSİ

capitaldergisi
@capitaldergisi

TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK 500 ÖZEL ŞİRKETİ

- MİLYAR TL KULÜBÜNE HANGİ ŞİRKETLER GİRDİ?
- DEVLER NE KADAR BÜYÜDÜ?



vodafone KATKILARIYLA



CEM BOYNER
"2021 PLANI HAZIR HIZLI BÜYÜYECEĞİZ"

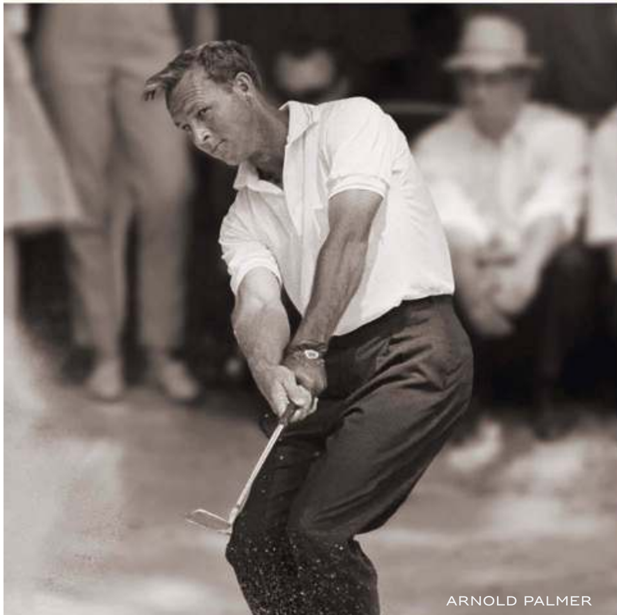


İBRAHİM YELMENOĞLU
TÜPRAŞ'IN YENİ HEDEFİ




JACK NICKLAUS




ARNOLD PALMER


TIGER WOODS

DB
DOĞAN BURDA DERGİ

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazı İşleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müdür Yardımcısı Nilüfer Gözütok Ünal
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Yasemin Erdoğan, Aslı Sözbilir, Özlem Aydın Ayvacı
Haber Merkezi Hande Yavuz, Ayçe Aksakal, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Grafik Yaman Tetik
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen Tel: 0 312 207 00 95

capital@capital.com.tr www.doganburda.com

Yönetim
Satış Direktörü ve Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Taşkın
Finans Direktörü Didem Kurucu

Kurumsal İletişim Müdürü Seren Urun Güven

Reklam
Grup Başkanı Koray Bilici
Grup Başkan Yardımcısı Funda Baykal
Satış Koordinatörü Seda Erdoğan Dal, Ebru Elçi, Selin Uğur
Satış Müdürü Burcu Acavut, Altuğ Selçuk, Beril Güroğlu Sözkesen , Şerife Dökmetaş
Proje Müdürü Selçuk Ergenç
Teknik Ayfer Kaygun Buka - 0 212 336 5362 / Şaban Yazır- 0 212 336 5361
Tel: 0 212 336 53 60-(3 hat) **Faks:** 0 212 336 53 90

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59 **Faks:** 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Bölge Temsilcisi Sezinur Balıkçıoğlu **Tel:** 0 312 207 00 72-73
Hedef Sayfalar **Tel:** 0 212 336 53 70 **Faks:** 0 212 336 53 91
Bölgeler Reklam Satış Sorumlusu Dilek Ünlü **Tel:** 0 212 336 53 72

Uluslararası Reklam Satış Temsilcilerimiz
İTALYA: Mariolina Siclari
T. +39 02. 91 32 34 66 / mariolina.siclari@burda-vsg.it
ALMANYA: Vanessa von Minckwitz
T +49 89 92 50 35 32 / vanessa.vonminckwitz.denz@burda.com
Michael Neuwirth
T. +49 89 9250 36 29 / michael.neuwirth@burda.com
AVUSTURYA: Christina Bresler
T. +43 1 230 60 30 50 / Christina.Bresler@burda.com
İSVİÇRE: Goran Vukota
T. +41 44 81 02 146 / goran.vukota@burda.com
FRANSA/LÜKSEMBURG: Marion Badolle-Feick
T. +33 1 72 71 25 24 / marion.badolle-feick@burda.com
İNGİLTERE/İRLANDA: Jeannine Soeldner
T. +44 20 3440 58 32 / jeannine.soeldner@burda.com
ABD/KANADA/MEKSİKA: Salvatore Zammuto
T. +1 212 884 48 24 / salvatore.zammuto@burda.com

Yönetim Yeri
Trump Towers, Kule 2, Kat 21-24, 34387 Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 **Faks:** 0 212 410 32 27

Baskı APA Uniprint Basım Sanayi ve Ticaret A.Ş Hadımköy İstanbul Cad. Ömerli Mahallesi No:159 34555 Arnavutköy / İstanbul **Tel:** 0 212 798 28 40
Dağıtım Doğan Dağıtım Satış Pazarlama Matbaacılık Ödeme Aracılık ve Tahsilat Sistemleri A.Ş. **Tel:** 0 212 449 6363
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık FIPP üyesidir.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13 abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Google play App Store



Sedef Seçkin Büyük

500 büyük için kritik yıl nasıl geçti?

Geçtiğimiz yıl Capital500 araştırmasını hazırlıklarıyla uğraşırken Türkiye 15 Temmuz darbe girişimi gibi feci bir olay yaşadı. Bombaların patladığı, hayatların söndüğü gecenin hemen ertesinde bankalar, fabrikalar ve borsa çalışmayı sürdürdü. Memuru, işçisi, siyasetçisi, kısacası herkes demokrasiye sahip çıktı; "Yola devam" dedi. O günden bugüne iş dünyası birlik ve beraberlik içinde tempoyu düşürmemek için olağanüstü bir çaba içinde. 2016'nın ikinci yarısında yaşanan terör olaylarına, yakın coğrafyada yıl boyu tansiyonu düşmeyen jeopolitik gerginliklere rağmen tüm ekonomik aktörler dayanışma ruhuyla çalışmalarını sürdürüyor.

Bu sayıda yayınladığımız Capital500 Araştırması, Türkiye ekonomisinin zirvesindeki şirketlerin 2016 sonunda ulaştıkları ciro, kâr, ihracat rakamlarını kapsıyor. Dolayısıyla tüm bu olumsuz gelişmelerin Türkiye'nin en büyük ilk 500 şirketine nasıl yansıdığını da ortaya koyuyor. Türkiye ekonomisi 2016'da yüzde 2,9 büyürken Capital500 şirketlerinin toplam cirosu 2016 yılında 2015'e kıyasla nominal bazda yüzde 10,2, reel bazda ise yüzde 2,3 oranında büyüme gösterdi. Oysa 2015'te 500 dev şirketin toplam cirosu reel olarak yüzde 0,3 oranında hafif bir küçülme yaşamıştı.

Araştırmamızın sonuçları, Türkiye ekonomisinin bel kemiği 500 büyük şirketin en büyük sağlık göstergesi olan kârlılık konusunda 2016'da bir önceki yıla göre reel olarak yüzde 3 iyileştiğini ortaya koyuyor. Oysa Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin toplam kârı 2008, 2011, 2013 ve 2015'te reel anlamda küçülmüştü.

Dünya Bankası 2018 yılı için Türkiye'nin büyümesini yukarı doğru revize ederek yüzde 3,9'a yükseltti. Hükümet ise Orta Vadeli Program'da 2017 için yüzde 4,4 büyüme öngörüyor. 500 büyük şirkette bu yıl sağlam adımlarla bu pozitif ivmeyi artırmak hedefiyle çalışacak.

Türkiye'nin normalleşmek için her türlü terör sorununun yanı sıra adalet, hukuk gibi temel kavramlar üzerindeki tartışmaları çözmesi gerek. Ancak o zaman Endüstri 4.0, dijitalleşme, yaratıcı eğitim gibi konularda somut adımlar atabilirsek gerçekten ivme kazanabileceğiz.

İyi okumalar diliyorum,



Capital

www.capital.com.tr

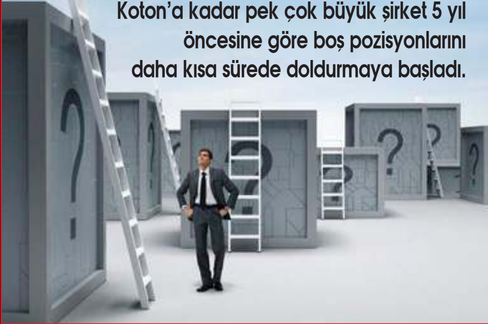
YIL 25 SAYI 8 AĞUSTOS 2017

SÖYLEŞİ

ARAŞTIRMA

ÖZEL BÖLÜM

YÖNETİM 304



ALIM SÜRESİ KISALIYOR!

Artan işsizlik işe alım süreçlerini kısalttı. Migros'tan Koton'a kadar pek çok büyük şirket 5 yıl öncesine göre boş pozisyonlarını daha kısa sürede doldurmaya başladı.

KONJONKTÜR 42

BÜTÇE AÇIĞINA DİKKAT!

Artan bütçe açığının geçmiş yıllara göre detaylı analizini çıkardık. Bütçe açığında ipin ucu elden kaçarsa kontrol altına alınması 2001 krizi sonrasındaki kadar kolay olmayabilir.

Bütçe ilk yarıyılda 25,2 milyar TL açık verdi

(Merkezi yönetim bütçesi, milyon TL)

	Ocak-Haziran 2016	Ocak-Haziran 2017	Değişim oranı (%)
HARCAMALAR	273.852	324.435	18,5
Faiz dışı harcamalar	247.462	297.445	20,2
Faiz ödemeleri	26.390	26.990	2,3
GELİRLER	275.001	299.200	8,8

YÖNETİM



FİNANS / BORSA



YAŞAM

GÖRÜŞLER





RICHARD

BU SAVURGAN SİSTEMİ GELİN DEĞİŞTİRELİM

Geçenlerde ABD'deydim ve bir tüp diş macunu almak için eczaneye uğradım. Kasada ödememi yaptığımda bana 38 santimetre uzunluğunda satış fişi çıkardılar. Kasada duran kadın bana bu fişi isteyip istemediğimi sordu. "Hayır" dedim ve onu zaten istenmeyen fişlerle ağzına kadar dolu bir çöp kutusuna attı. "Afedersiniz" dedim. "Eğer size bu fişin çıktısını almadan önce satış fişi istemediğimi söylemiş olsaydım bu müsriflikten kaçınabilir miydik?"

Gözlerini öylesine devirmişti ki adeta bunun imkansız olduğunu ima ediyordu. Bana "Hayır canım. Müşteri istese de istemese de bu sistem satış fişlerinin çıktısını almak zorunda" dedi. Tam eczaneden çıkarken de "Buraya gelen insanların muhtemelen yarısı bana onları çöpe atmamı söyler" diye eklemişti.

Meraklanmıştım ve otel odama geri döndüğümde bir mektup zarfının arkasında birtakım hesaplamalar yaptım. Günde 24 saat açık olan ve her gün saat başına ortalama 150 müşterisi olan bu büyük dükkandan çıkan müşterilerin yüzde 50'si kendilerine uzatılan satış fişinin çöpe atılmasını isterse bu durumda her gün ortaya 57 metre uzunluğunda atık kağıt çıkacağını hesapladım. Bunu bir yıl ile çarptığımızda ise sadece tek bir dükkanda 250 kilometre uzunluğunda kağıdı çöpe atıyoruz demektir!

Google'da kısa bir araştırma yaptıktan sonra gittiğim o eczanenin aslında ABD'de 10 bin şubesi olan bir zincirin bir parçası olduğunu öğrendim. O şubelerin hepsinin aynı şekilde çalıştığını varsayarsak, söz konusu grubun tek başına her yıl 2,5 milyon kilometre uzunluğunda atık kağıttan mesul olduğu anlaşılıyor. Diğer bir deyişle sadece tek bir eczane zincirinin bir yılda çöpe attığı satış fişlerinin uzunluğuyla gezegeni 63 defa sarıp sarmalamak mümkün.

Sonra iPad'ime baktım ve Huffington Post'ta yayınlanan bir makalede "Sadece ABD'de satış fişlerinin üretimi için yılda 250 milyon galon benzin, 10 milyon ağaç ve 1 milyar galon

TEK BİR FİKRE ODAKLANMAK

SORU: 44 yaşındayım ve dünyanın dört bir yanında sizi sürekli takip eden çok sayıda insandan biriyim. Benim yaşımda, ayrıca bir anne ve eş olarak, başarılı bir şirket kurmak için ne gibi temel adımlar atmalıyım. Kafamda çok sayıda fikir var, ancak kalbimi tutkuyla dolduracak ve kendi becerilerimden faydalanmama olanak sağlayacak bir iş kurmak istiyorum.

Kathia G. Arjona, Panama

CEVAP: Başarılı bir girişimci olmak için gerekli temel beceriler arasında tutku, kararlılık ve işte çalışırken öğrenme yeteneği vardır. Bu beceriler yaşa, eğitime ya da konuma bağlı olmadıklarından herkes girişimci olabilir.

Anne olduğunuzdan bahsetmişsiniz, tebrikler! Anne olmak iş hayatında sizin avantajınıza olan bir özellik olduğundan bu şahane bir şey.

İnsanlar modern dünyada satın aldıkları ürünlerin arkasında yatan hikayelerle artık hiç olmadığı kadar çok ilgileniyor. Müşteri tercihleri dikkate alındığında onların kimliksiz bir holdinge güvenmektense şirketlerin geçmişlerini bilmeyi seçtikleri anlaşılıyor. Bu yüzden iş kendi şirketinizi pazarlamaya geldiğinde, kendinizi olduğunuz gibi anlatın, yani sunduğu ürüne veya hizmete tutkuyla bağlı, sıkı çalışan bir iş kadını anne olarak.

Virgin her zaman meydan okuyan bir marka oldu. Yeni bir sektöre girerken büyük organizasyonlarla rekabet etmeye yetecek kadar bütçemiz asla olmadı. Bu nedenle ben Virgin Atlantic'in reklamını yapmak için sıcak bir hava balonunun içinde Atlantik'in üzerinde uçarken de Virgin America'ya yeni bir rota çizmemizi kutlarken Las Vegas'taki Palm Casino Resort'un çatısından aşağıya iple sarkarak inerken de merkeze genellikle kendimi koydum. Müşteriler fevkalade olumlu tepkiler vermişti çünkü Virgin'in arkasındaki insanların tıpkı kendileri gibi sıradan normal birer insan olduğunu görmüştü. Müşterilerimiz bize güvenmişti ve bizim de o güvenlerini boşa çıkarmamamız gerekmişti ki her zaman bunun için çalışmaya devam ediyoruz.

Müşteriler bir organizasyonun kendi idealleriyle bağlantılı olmasını da ister. Tüketiciler sosyal anlamda aslında çok sayıda markanın zannettiğinden çok daha bilinçli. Bu yüzden şirketinizin asıl amacını ön plana çıkarttığınızdan emin olun. Misyonunuzun sadece para kazanmaktan ibaret olmadığını

su tüketiliyor" diye yazıldığını gördüm. Burada bir ağacın liflerinden 55 bin satış fişinin üretildiği anlaşılıyordu ve bu benim eczane örneğimde çöpe atılan yaklaşık bir aylık satış fişine denk geliyordu.

Yaptığım tahmini hesaplara ve Huffington Post'un rakamlarına dayanarak yaklaşık 10 bin şubesi olan bu zincirin her yıl kesilen ve sonra ziyan edilen 125 bin civarında ağaçtan sorumlu olması gerekir.

İşin daha da kötüsü ise bu satış fişlerinde kullanılan kağıdın içinde çeşitli kanser türleriyle ilişkilendirilen toksik bir kimyasal bileşen olan Bisphenol-A'nın olması. Bu durum akıl almaz derecede istenmeyen fişlerle dolu çöplerin geri kazanılamayacağı anlamına geliyor.

"Sistem bunu yapmak zorunda" mazeretini duymak hiç de şaşırtıcı değil. Ancak sistemler insanların kendilerinden yapmalarını istemedikleri hiçbir şeyi yapmak zorunda değil. Eminim ki tasarımcılar çevreye daha az zarar verecek bir alternatifle ortaya çıkabilir.

Satış fişi meselesi benim İngiltere'deki plastik torbalardan alınan 5 pence tutarındaki vergi üzerinde düşünmeme yol açtı. Bu vergi 2015 Ekim ayında uygulamaya girdikten 6 ay sonra İngiltere'de alışveriş yapanlar tarafından kullanılan tek seferlik plastik torba kullanımı yüzde 85'ten fazla azalmıştı.

Herhangi bir şirketin "sistemlerinin" sadece talep üzerine satış fişi çıktısı alacak veya daha tercih edilir olarak onun yerine dijital bir satış fişi sunacak şekilde yeniden programlanamayacağına dair tek bir neden bile bulamazsınız. Elbette herkes kendi e-posta adresini herkese vermek istemez, ancak hiçbir şey yapmamanın yıkıcı sonuçlarını da düşünmek gerek.

Maalesef o kadar çok aptalca seçim yapıyoruz ki burada suçun önemli bir kısmı kamuoyundaki umursamazlıkta yatıyor. Benim eczane örneğimde şayet müşteriler kendilerine satış fişi uzatıldığında her seferinde buna şiddetli bir şekilde itiraz etseydi o zaman "bu sistemi" tasarlayanlar ve ona para ödeyenlerde muhakkak bir yankısını bulurdu. Şunu unutmayalım: Onca kağıt havadan gelmiyor. Bu yüzden bu durumun ortadan kalkması çevrenin iyileştirilmesine katkıda bulunmakta önemli bir maliyet azaltma fırsatı sunuyor.

Belki de artık "Network" filmindeki haber sunucusu Howard Beale'in çizgisine benzer bir akımı örgütlemenin vakti gelmiştir. Onun söylenmesi Peter Finch'e bir Akademi Ödülü kazandırmıştı ve dünyadaki yazar kasalarda muhteşem bir şiar oluşturmuştu: "Sinirden çıldırıyorum ve bu kağıt satış fişlerini bundan sonra kesinlikle almayacağım."

anlatmaya çalışın ve müşterilerinizin sizin bunu nasıl ve neden yaptığınızı bilmesini sağlayın.

Kafanızda birkaç fikir olduğundan bahsetmişsiniz, ancak gerçekten başarılı olabilmeniz için tutkulu olduğunuz fikri seçmeniz gerekir. Kendi işinizde çalışmak sabah 9 akşam 5'lik bir iş değildir, bu bir yaşam tarzıdır. Üzerinde uzun saatler boyunca çalışmaktan zevk alabileceğiniz bir şeylere odaklandığınızdan emin olun. 20'li yaşlarda müzikle en haşır neşir olduğum zamanlarda plak şirketim Virgin Records'u kurmam veya yaşlandığımda daha sağlıklı yaşamak için de sağlık şirketim Virgin Active'i faaliyete geçirmem tesadüf eseri değildi.

Peşinde koşulacak en mükemmel fikri tespit etmenin bir yolu da tenis topunu kovalayan bir köpeği düşünmektir. Benim deneyimlerime göre bütün köpekler tenis toplarını kovalamaya bayılır (Bizimkiler de kesinlikle öyle!). Bir köpek o anda ne yapıyor olursa olsun ortaya bir tenis topu attığınızda daima her şeyi bırakıp onun peşinden gider. Şimdi sizin tenis topunuzun ne olduğunu düşünün bakalım. Tüm iş fikirleriniz içinden hangisi o anda ne yapıyor olursanız olun hemen dikkatinizi çeker? İşte peşinden koşmanız gereken fikir o olmalıdır.

Bir kere hangi fikre odaklanacağınıza karar verdikten sonraki iş bir sürü para dökmeden önce fikrinizin gerçekten tutup tutmayacağını ispatlamaya koyulmaktır. Bunu yapmanın bir yolu da bir iş planında her şeyi kağıda dökmektir. Bizim girişimcilere yönelik kâr amacı gütmeyen Virgin StartUp şirketimizin ücretsiz sunduğu iş planı şablonunu çevrimiçinden indirebilirsiniz.

Bizim planımız piyasa araştırmalarına ve işe küçük başlamaya odaklanıyor. Bu yüzden kendi şirketinize yönelik bir pazar olup olmadığını sınamak için yapabileceğiniz tek bir şey üzerinde düşünün. Belki bir Facebook grubu ya da çevrimiçi bir araştırma, başlamak için iyi bir yer olabilir.

Kafanızda bu kadar çok fikir varken ve ailenizin de desteğini arkanıza almışken, yepyeni iş fırsatlarını keşfetmek için oldukça iyi bir konumda olduğunuz söylenebilir. Şimdi sizin tek yapmanız gereken o tenis topunun peşinde koşmak, müşteriniz arasında güven duygusu yaratmak ve piyasaya girmeden önce fikrinizin gerçekten tutacağını ispatladığınızdan emin olmak.

Bol şans!

Hazırlayan: Nil Dumansızoğlu
ndumansizoglu@capital.com.tr

"EN İYİ BANKA" SEÇİLDİ

HSBC, Euromoney'nin düzenlediği Mükemmellik Ödülleri 2017'de, "Dünyanın En İyi Bankası" ödülünün sahibi oldu. Ayrıca "Gelişen Piyasalarda En İyi Yatırım Bankası" kategorisinde de ödül almaya hak kazandı. HSBC Grubu CEO'su Stuart Gulliver, ödülle ilgili yaptığı açıklamada, "Çabalarımızın olumlu sonuçlar verdiğini görmek bizim için büyük bir mutluluk. Müşterilerimizi, güçlü bilançomuz ve bütüncül çözümlerimizle desteklemeye, küresel ağımızı kullanarak müşterilerimize fırsatlar sunmaya devam edeceğiz" dedi.





EĞLENCENİN DİJİTAL KODLARI MAXİMUM MOBİL'DE

İş Bankası'nın mobil uygulaması Maximum Mobil ile Eğlence Fabrikası iş birliği yaptı. Maximum Mobil üzerinden Eğlence Fabrikası'nın satışa sunduğu League of Legends içinde geçerli olacak Riot Points alışverişleri ve Facebook e-pin ödemeleri yapılabilecek, Spotify üyeliği satın alınabilecek. "Ödemeler" sekmesine yeni eklenen "Dijital Kod Market" menüsünde listelenen dijital kodlar arasından seçim yapabilen kullanıcılar, uygulamaya tanımlı kredi ve banka kartlarıyla dijital kod ödemelerini güvenli olarak gerçekleştirebilecek.

"İKLİMDE ŞEFFAFLIK" ÇAĞRISI

Garanti Bankası, Finansal İstikrar Kurulu'nun oluşturduğu, "İklimle Bağlantılı Finansal Beyan Görev Gücü"nün (TCFD) önerilerine dünya genelinde destek vereceğini açıklayan 100 şirketten biri oldu. Konuyla ilgili bilgi veren genel müdür Fuat Erbil, "Bugüne kadar CDP gibi küresel standartlar çerçevesinde bu etkileri değerlendirdik ve dünya genelinde en kapsamlı şekilde raporlayan şirketlerden biri olduk. TCFD'ye verdiğimiz destekle iklim değişikliğine karşı alınan aksiyonların bir yenisine daha öncülük ediyoruz" dedi.



DENİZBANK'A İK ALANINDA ÖDÜL

DenizBank, HR Excellence Awards 2017 yarışmasında, kurumların küresel çapta yarıştığı "En İyi Uluslararası İnsan Kaynakları Stratejisi" ve "En İnovatif İnsan Kaynakları Teknolojileri" kategorilerinde birincilik ödülünün sahibi oldu. Bankanın ödülleri almasında, dijital İK süreçleri, aday ve çalışan deneyimindeki farklılıkları rol oynadı. İş hayatına yeni başlayacak Z jenerasyonuna hazır olma stratejisi, DenizBank'a ödül getiren bir başka konu oldu.



BKM 6 AYLIK VERİLERİNİ AÇIKLADI



Bankalararası Kart Merkezi (BKM), 2017 yılının ilk altı aylık verilerini açıkladı. Verileri değerlendiren BKM Genel Müdürü Dr. Soner Canko, "Havayolları, kamu/vergi ödemeleri ve araba kiralama gibi sektörler, kartlı ödeme miktarları açısından ciddi artış yakaladı" dedi. Sonuçlara göre ilk yarıda, havayolları sektörü, yüzde 27 artışla kartlı ödemelerde en çok artışın yaşandığı sektör oldu. Onu, yüzde 21'er artışla kamu/vergi ödemeleri, araba kiralama, yemek takip etti.

KOBİ'LERE LEASİNG DESTEĞİ

QNB Finansleasing, Kredi Garanti Fonu (KGF) ile iş birliği yaparak KOBİ'lere KGF destekli leasing hizmeti vermeye başlıyor. QNB Finansleasing Genel Müdürü Metin Karabiber, "KOBİ'ler, mevcut müşteri portföyümüzün yüzde 75'ini oluşturuyor. KGF'nin teminat desteğiyle KOBİ'lere yıllardır KDV ve vade avantajıyla sağlanan leasing desteğini büyüterek devam ettireceğiz" dedi.





ISS TÜRKİYE BÜYÜME HEDEFLERİNE ULAŞTI

ISS Catering Türkiye, net 343 milyon TL'lik cirosuyla 2016 yılı İSO 500 listesindeki tüm kuruluşlar arasında 365, özel sektör kuruluşları arasında 356'ncı sırada yer aldı. Şirket, 2017 yılı için belirlediği, istihdamda yüzde 12, ciroda yüzde 15 artış ve toplamda yüzde 15 büyüme hedeflerine, 2017 yılının ilk altı aylık sonuçlarına göre büyük ölçüde ulaştı. ISS CEO'su Cavit Habib, 2017 sonuçlarında, İSO 500'de birkaç basamak birden yükseleceklerini öngördüklerini açıkladı.



Eyüp Akbal
Fuzulev Yönetim Kurulu Başkanı

FUZULEV, ŞUBELERİYLE İSTİHDAM SAĞLIYOR

Fuzul Grup bünyesinde faaliyetini sürdüren Fuzulev; Şanlıurfa, Diyarbakır, Çorlu ve İstanbul Sefaköy'de yeni şubeler açtı. Böylece Türkiye genelinde şube sayısını 38'e çıkaran Fuzulev, yeni şubeleriyle 309 kişiye istihdam sağladı. Ev sahibi olmak isteyenler için ödeme güçlerine göre oluşturduğu gruplarla ödeme alternatifi sunan Fuzelev, sabit ve dar gelirlilere yönelik geliştirdiği kolay konut edindirme sistemiyle faiz ya da vade farkı ödemeden ev sahibi olma imkanı sağlıyor.



ELEKTRİK DAĞITIMINDA İLK MESLEKİ YETERLİLİK BELGELERİ VERİLDİ

Avrupa Birliği ve Türkiye tarafından finanse edilen VOC-TEST Merkezleri 2'nci Hibe Programı Elektriği Dağıtan Mesleklerin Belgelendirilmesi Projesi'nin kapanış toplantısında, sektördeki ilk mesleki yeterlilik belgeleri verildi. Haziran ayında gerçekleşen sınavlarda, 4 meslekte 160 adayın belge almaya hak kazandığı bilgisini veren ELDER Başkanı Serhat Çeçen, "Elektrik dağıtım sektöründe uluslararası kriterlere uygun belgelendirme, iş gücümüzün niteliğini yükseltecektir" diye konuştu.

DRD, ONECAR MARKASINI HAYATA GEÇİRDİ

Yatırımlarını bireysel yıllık kiralamaya yönlendiren DRD, hayata geçirdiği OneCar markasıyla bireyleri otomobil sahibi olmanın getirdiği finansal ve operasyonel yüklerden kurtarıyor.



OneCar'ın, kiralama sektörünün geleceği olarak görülen bireysel yıllık kiralama konusunda, Türkiye'de yapılan en güçlü yatırımlardan biri olduğunu söyleyen genel müdür İlkay Ersoy, "Önümüzdeki 5-10 yıllık dönemde, trafiğe çıkacak her 5 yeni otomobilden 1'inin bireyler tarafından uzun dönemli olarak kiralanacağını söyleyebiliriz" diyor.

EKORE, KACO İLE ANLAŞMA İMZALADI

EkoRE Yönetim Kurulu Başkanı H. Serhan Süzer ile İnvertör üreticisi Alman Kaco'nun Türkiye ülke müdürü Nedret Ünlü arasında imzalanan anlaşmaya göre EkoRE'nin Aydın'da yapımına başladığı güneş enerji santralinin invertörleri, Kaco tarafından tedarik edilecek. Ayrıca EkoRE tarafından alınan her invertörden elde edilecek gelirin yüzde 5'i, Kaco tarafından Temel İhtiyaç Derneği'ne (TİDER) bağışlanacak.



Soldan sağa: EkoRE Yönetim Kurulu Başkanı H. Serhan Süzer ve Kaco TR Ülke Müdürü Nedret Ünlü

AUSTRIA CARD TÜRKİYE, THY İLE İŞ BİRLİĞİ YAPTI



Bu yılın başından itibaren Türk Hava Yoları ile çalışmaya başlayan Austria Card Türkiye'nin genel müdürü Burak Bilge, önümüzdeki yıllarda da iş ortaklığını sürdürerek THY müşterilerine daha da iyi hizmet sunabilecekleri projelerde yer alacaklarını söyledi. Kısa bir süre sonra hayata geçecek olan Türk Hava Yolları RFID projesinde de ekolojik ürünleriyle hizmet vereceklerini belirterek "RFID teknolojisiyle müşterilerin bagaj ve bavullarının kaybolması önleyerek güvenli hizmet sağlamaya devam edeceğiz" dedi.

VODAFONE'UN SERVİS GELİRLERİ YÜZDE 13 ARTTI



Vodafone Türkiye, Nisan-Haziran 2017 arası dönemi kapsayan 2017-2018 mali yılı birinci çeyrek sonuçlarını açıkladı. Verilere göre 2,2 milyar TL'ye ulaşan servis gelirleri, geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 14 büyüdü. Sonuçları değerlendiren Vodafone Türkiye CEO'su Colman Deegan şöyle konuştu: "4.5G'nin olumlu katkılarıyla veri kullanımları geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 85 artış kaydetti. Türkiye pazarında, ülkeyi dijitalleşmeye taşıyacak önemli yatırımlar yapmaya devam edeceğiz."

MILESTONE SYSTEMS TÜRKİYE'DE İDDİALI



IP video yazılım yönetimi sağlayıcısı Milestone Systems, Türkiye'de aile işletmelerinden KOBİ'lere, büyük ölçekli işletmelerden kamuya kadar geniş bir alanda büyümeyi hedefliyor. Bu hedefle yeni ürünlerini tanıtan Milestone Systems, video kaydını özel bir şifreleme sistemiyle koruma altına alıyor. Şirketin Orta ve Güneydoğu Avrupa Bölge Müdürü Kiril İzov, ilgilendikleri sektörleri, "Banka-finans, kamu (şehir gözetimi), sağlık, eğitim, turizm, endüstri, perakende ve taşımacılık" olarak sıralıyor.

TEKNOLOJİ FAST 50'YE BAŞVURULAR BAŞLADI

50 Technology Fast 50
2017 TURKEY
Deloitte.

Deloitte'un dünya çapında yürüttüğü ve son dört yılda en hızlı büyüyen ve cirosunu en hızlı artıran teknoloji şirketlerini belirlediği Deloitte Teknoloji Fast 50 Türkiye Programı'nın başvuruları 31 Ağustos'a kadar devam edecek. Türkiye'de 12'nci kez düzenlenecek olan programla belirlenecek 50 teknoloji şirketi, Deloitte'un uluslararası 'Teknoloji Fast 500 EMEA programına katılarak Avrupa ve dünyaya açılma fırsatı bulacak.

"DÜNYA LİDERİ" SEÇİLDİ

Teleperformance, bağımsız yönetim danışmanlığı ve araştırma şirketi Everest Group'un yaptığı 2017 küresel dış kaynak çağrı merkezi PEAK Matrisi'nde, 30'un üzerindeki servis sağlayıcıyı geride bırakarak en yüksek skoru elde etti. Teleperformance Türkiye İş Geliştirme Genel Müdür Yardımcısı Tolga Uçbağlar, "Bu başarıyı, gelişim odaklı hizmetlerimizin ve müşteri memnuniyetine gösterdiğimiz büyük önemin bir yansıması olarak görüyorum" dedi.

ZENFONE LIVE TÜRKİYE'DE



Asus, ZenFone, yeni ürünü ZenFone Live'ı Türkiye'de satışa sundu. Dünyanın ilk canlı yayında gerçek zamanlı güzelleştirme teknolojisine sahip cep telefonu ZenFone Live, gelişmiş ön ve arka kamerası, uzun süre dayanan pil ömrü ve ses sistemiyle dikkat çekiyor. BeautyLive özelliği, video veya fotoğrafın tamamı yerine sadece kullanıcının yüzüne odaklanıyor.

İNNOVA VE ARGELA'YA DEĞERLİ ÖDÜLLER

Türk Telekom'un iştirakleri İnnova ve Argelai, İTÜ Arı Teknokent tarafından düzenlenen BEETECH 2016 Ödülleri'nden 3 ödülle döndü. İnnova, "Ulusal-Uluslararası Destekler" kategorisi ödülünü alırken Argela "Üniversite-Sanayi İş Birliği" kategorisindeki birincilik ödülünün sahibi oldu. Argela CEO'su Bülent Kaytaz ise "Ar-Ge Öncüleri" özel ödülüne layık görüldü. Türk Telekom CEO'su Dr. Paul Doany, "İştiraklerimiz Argela ve İnnova'nın ulusal ve uluslararası çapta yürüttüğü Ar-Ge çalışmalarının ödüllendirilmesi bizi gururlandırıyor" dedi.



PREO'NUN YENİ MODELİ TÜKETİCİYLE BULUŞTU

TeknoSA, akıllı ürünler pazarına giriş yaptığı Preo markasını geliştirmeye devam ediyor. Preo markalı akıllı telefon ailesi, yeni Preo P3 ile genişliyor. 5 inçlik ekrana sahip olan Preo P3'ün, 1.2 GHz dört çekirdekli işlemci, 2350 mAH'lik güçlü bataryası ve çift arka kamerası bulunuyor. Silver ve gold rengi kapak seçenekleriyle TeknoSA mağazaları ve teknosa.com'da yerini alan Preo P3 akıllı telefon, 799 TL'lik fiyatıyla tüketicilerin beğenisine sunuluyor.



VERANDA, ALAÇATI ŞUBESİNİ AÇTI

Beyoğlu'ndaki Veranda Pera, Alaçatı Beach&Resort'un içindeki ikinci şubesini Veranda Alaçatı olarak açtı. İstanbul'dan gastronomi eğitimi almış genç bir mutfak kadrosu kuran Veranda, gündüz için plaj menüsünün yanı sıra detoks ve tropik içeceklerden bir bar/kokteyl menüsü sunuyor. Akşam için ise İstanbul'un en çok tercih edilen mezelerinin yanına Alaçatı otlarını kattığı bir seçki hazırladı. İstanbul'daki gibi meze vaktinde akustik müziklerle başlayan eğlence, ilerleyen saatlerde 90'ların iz bırakan şarkılarıyla devam ediyor.

"YÜZDE 40 DEĞER ARTIŞI BEKLIYORUZ"



3S Kale Holding Genel Müdürü Alp Gürün, İstanbul Avcılar Firuzköy bölgesinde inşaatına başkanan 3S Firuze Konakları'yla ilgili açıklama yaptı. Proje tamamlandığında yüzde 40 değer artışı öngördüklerini söyleyen Gürün, şöyle konuştu: "İstanbul Üniversitesi, Atatürk Havalimanı gibi lokasyonlara yakınlığıyla merkezi bir noktada yer alan 3S Firuze Konakları'nda yaşam, 2018'in son çeyreğinde başlayacak. Proje, hem yatırım hem güzel bir yaşam fırsatı sunuyor."



ÇOCUKLAR DENEY YAPARAK EĞLENDİ

Henkel, Koruncuk Vakfı'ndaki çocuklarla Keşif Dünyası projesi kapsamında eğlenceli bilim deneyleri gerçekleştirdi. Henkel'in çalışanlarından oluşan Sürdürülebilirlik Elçileri de çevre bilinci oluşturmak üzere çocuklara bilgi verirken çeşitli etkinliklerle de bu bilgileri pekiştirdi. Çocukların stres atmalarına yardımcı olmak, koordinasyon, ritim ve denge becerilerini geliştirmek üzere poi kullanımı, anlatımı ve uygulaması yapıldı. Daha sonra bahçeye geçilerek çevre bilinci eğitimini pekiştirmek üzere hep birlikte çiçekler ekildi.

HUBLOT, BEŞİKTAŞ'IN ŞAMPİYONLUĞUNU KUTLADI



İsviçreli lüks saat üreticisi Hublot, Four Seasons Bosphorus Hotel'de, 6 Temmuz'da gerçekleşen baloda, Beşiktaş Jimnastik Kulübü'nün şampiyonluğunu kutladı. Kulübe özel olarak tasarlanan Hublot King Power saatleriyle objektiflere poz veren BJK'li futbolcular ve yöneticiler, Hublot duvarına imzalarını attı. Hublot, ayrıca BJK ile yaptığı iş birliği kapsamında sınırlı sayıda üretilen iki yeni modelini de Beşiktaşlıların beğenisine sundu.

"TATİL MUTFAKTA" EĞİTİMLERİ BAŞLIYOR

Chef's Table Mutfak Akademisi, 11-15 yaş arası çocuklar için yaz tatiline özel eğitimler sunuyor. 07-11 Ağustos tarihleri arasında gerçekleşecek aşçılık kursunda; taze makarna yapımı, makarna sosları, pizza hamuru ve pizza sosu, et pişirme teknikleri ve smoothie yapımı öğretilecek. 12-16 Ağustos'taki pastacılık kursunun programında ise kurabiye ve cupcake yapımı, çilekli magnolia, çikolatalı puding, gibi lezzetler bulunuyor.



BODRUM MÜZİK FESTİVALİ'NDE SOSYAL SİRK SERGİSİ



Bodrum Müzik Festivali, bu yıl 12-16 Ağustos tarihleri arasında Gaia Gallery İstanbul küratörlüğüyle "Sosyal Sirk" sergisine ev sahipliği yapacak. Sergi, festival boyunca The Marmara Bodrum'un dört odası ve bazı ortak kullanım alanlarına yayılacak. Sosyal Sirk sergisinde Berkay Tuncay, Nur Gürel, Kıvanç Martaloz, Gizem Karakaş, Arda Yalkın, Ufuk Barış Mutlu ve Deniz Derbent gibi sanatçıların video enstalasyon, fotoğraf, kinetik heykel ve yeni medya türündeki işleri yer alacak.

SİMİT SARAYI, İŞ ORTAKLIĞIYLA BÜYÜYECEK

Fawaz Alhokair Grup, Türkiye'nin uluslararası gıda perakende markası Simit Sarayı'nın yüzde 10 hissesini alarak stratejik ortaklık anlaşması imzaladı. Buna göre Fawaz Alhokair Grup'un başkan yardımcısı ve perakende lideri Dr. Abdul Majeed Alhokair, Simit Sarayı'nın yönetim kurulu üyesi olarak atanacak. 2014 yılında Simit Sarayı ile imzaladığı master franchise sözleşmesinin ardından bugüne kadar Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da yaklaşık 50 Simit Sarayı mağazası açan Fawaz Alhokair Grup, 4 yıl içinde 250'den fazla mağaza açarak toplam 300'den fazla mağaza sayısına ulaşmayı planlıyor.



YATAŞ GRUP İLK ÇEYREKTE YÜZDE 61 BÜYÜDÜ



Yataş Grup, 2017 yılının ilk çeyreğinde, geçen yılın aynı dönemine oranla yüzde 61 büyüme sağladı. Satışlarının yüzde 90'ından fazlasını perakendeden sağlayan Yataş Grup, yıl sonuna kadar 130 yeni satış noktası daha açmayı planlıyor. Bu yıl 750 milyon TL ciroya ulaşmayı beklediklerini söyleyen Yataş Grup CEO'su Nuri Öztaşkın, "Yurt dışında 26 ülkede 47 olan konsept mağaza sayımız, yıl sonunda 60'a ulaşacak. Turquality Programı'yla birlikte yurt dışında 2021 yılına kadar 200 mağazaya ulaşmayı amaçlıyoruz" dedi.

MAVİ'NİN GELİRLERİ YÜZDE 38 ARTTI



Mavi, 1 Şubat-30 Nisan dönemini kapsayan ilk çeyrek finansal sonuçlarını açıkladı. Bu dönemde Mavi'nin konsolide gelirleri yüzde 38 artışla 428 milyon TL'ye ulaşırken brüt kârı yüzde 39 artışla 208 milyon TL, FAVÖK rakamı ise yüzde 55 artışla 56 milyon TL oldu. Mavi'nin performansını değerlendiren CEO Cüneyt Yavuz, "Tüm faaliyetlerimiz ve tedarik zincirinde verimliliğe odaklanmamızın faydalarını net bir şekilde gördük. Mavi'nin halka açık bir şirket olarak gelişiminde bir sonraki aşamayı heyecanla bekliyoruz" dedi.

RENAULT TRUCKS, İLK ÜÇÜ HEDEFLİYOR

Yeni yapılanmasıyla Türkiye'de ticari araçlar sektöründe hedeflerini büyüten Renault Trucks, 16 ton ve üzeri ağır ticari araçlar pazarında Avrupa'da beşinci sırada yer alan Türkiye'de, ilk üç Avrupalı üretici arasında olmayı hedefliyor. Renault Trucks'ın Türkiye'deki hedefleri konusunda bilgiler veren Türkiye genel müdürü Sebastien Delepine, "Bu yılın ilk altı ayında çekici segmentinde pazarda 3'üncü sıradayız. 2017 yılının ikinci yarısına yönelik beklentimiz, yılın ilk yarısına göre daha yüksek bir çekici talebinin olacağı yönünde" dedi.



PEPSICO İKİNCİ ÇEYREK SONUÇLARINI AÇIKLADI

PepsiCo, 2017 yılının ikinci çeyrek finansal sonuçlarını açıkladı. Yılın ikinci çeyreğinde PepsiCo'nun organik cirosu, gelişmiş pazarlarda yüzde 2, gelişmekte olan pazarlarda ise yüzde 6 oranında gerçekleşti. Sonuçları değerlendiren PepsiCo Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Indra Nooyi, "İlk çeyrekte olduğu gibi ikinci çeyrekte de finansal sonuçlarımız beklentilerimizle aynı doğrultuda gerçekleşti. 2017 yılını mali hedeflerimizle paralel bir şekilde sonuçlandırmak için çalışmalarımıza devam ediyoruz" dedi.

GENÇLER "COLIN'S" DEDİ



Colin's, Belarus'ta 2016 yılının gençler tarafından en çok tercih edilen hazır giyim markası oldu. Yapılan araştırma hakkında açıklama yapan Colin's Küresel Satışlar ve Pazarlama Direktörü Önder Ön, "Colin's 2020 yılına kadar, yatırım yaptığı tüm ülkelerde pazar lideri olmayı hedefliyor. Belarus'ta tüketicilere akıllarına ilk gelen giyim üreticisi sorulduğunda 28 marka arasında yüzde 19'luk oranla birinci olduk. Bulunduğumuz ülkelerde en çok tercih edilen markalar arasında yer almak bizi gururlandırıyor" diye konuştu.

UNİ, ANNELERİ DİNLEYEREK BÜYÜYOR



Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Grubu bünyesinde yer alan Uni, Gebze'deki yeni tesisinde kurduğu Anne-Bebek İçgörü Merkezi'nde, annelerin geri bildirim ve değerlendirmeleri doğrultusunda ürün geliştirmeye odaklanıyor. Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Grubu Başkan Yardımcısı Coşkun Bedük, "Anne-Bebek İçgörü Merkezi'nde, anneleri, bebekleriyle birlikte misafir ederek onların beklenti ve ihtiyaçlarını dinliyor, bebek bakım alışkanlıklarını gözlemliyoruz. Annelerden aldığımız bildirimlerle inovasyon ve üretim gücümüzü birleştirerek yeni ürünlerimizi geliştiriyoruz" dedi.

SİNOZ, YURT DIŞINA AÇILIYOR



Türk girişimci Yasin Çörekçi'nin 2008 yılında kurduğu Sinoz Kozmetik, 2017 hedefi olan 10 milyon TL ciroya ilk 6 ayda ulaşıp yurt dışı ihracat çalışmalarına hız verdi. Ürünlerini Ankara ve İstanbul'daki iki tesiste üreten yerli girişimci; Dubai, Azerbaycan, Somali, İran ve Afganistan'a cilt bakım kremleri ihraç ediyor. Tüm Avrupa'ya yayılmayı hedefleyen Sinoz, Hollanda'daki Avrupa Ofisi açılışının ardından İngiltere, İsviçre ve Almanya'daki tüketicilere ulaşabilmek için bayilik görüşmeleri gerçekleştiriyor.

BLACK&WHITE "FRESH" KOKUSUNU SUNDU



Nivea, iz bırakmayan deodorant serisi Black&White'ın, terlemeye ve ter kokusuna karşı 48 saat etkili korumasına, yeni bir koku ekledi. Temiz hissettiren ve tazelik veren yeni Nivea Black&White Fresh, ciltte ve giysilerde iz bırakmayan deodorant koruması sunuyor. Serinin diğer kokuları gibi kadın ve erkeklere özel sprey ve roll-on seçenekleri sunan yeni ürün, 12,90 TL'lik fiyatıyla raflardaki yeni aldı.

YENİ AMBALAJIYLA RAFLARDA



Türkiye'nin ilk vegan sertifikalı kozmetik markası Eyüp Sabri Tuncer'in doğal zeytinyağlı duş jeli, yeni ambalajıyla raflardaki yerini aldı. Paraben içermeyen formülüyle tüm cilt tiplerinde günlük kullanıma uygun olan duş jeli, yaz aylarında kuruyan cildin pH dengesini koruyarak kaybedilen nemi geri kazandırıyor. Floral, vanilya, sandal ve misk notalarının uyumuyla cilde gün boyu ferahlık hissi veriyor.

BİOTA, GRATİS İŞ BİRLİĞİYLE BÜYÜMESİNE HIZ VERDİ



Biota 59 Elements, Kozyatağı Carrefour, Tepe Nautilus ve Maltepe Park'ta yer alan kendi mağazaları dışında Gratis'le iş birliği yaparak perakende mağazacılığı pazarında büyümeye hız verdi. İş birliği kapsamında Biota 59 Elements ürünleri, Gratis'in Türkiye genelindeki 44 mağazasında tüketicileriyle buluşuyor. Tüketiciler, Gratis mağazalarında Biota'nın cilt bakım kategorisinde yer alan nemlendirme, leke karşıtı, makyaj temizleyicisi, yoğun ve ilk kırışıklık karşıtı tüm ürün serilerini bulabilecekler.

SAÇLARA İHTİYACI OLAN NEMİ SAĞLIYOR

Avokado, boabab, jojoba, makadamya, argan ve Hindistan cevizi de dahil olmak üzere içinde 24 farklı bitkisel yağ bulunan Ashley Joy saç bakım yağı, ekstra neme ihtiyaç duyan boyalı ve yıpranmış kuru saçlara derinlemesine bakım yapıyor. Boyalı, yoğun ısıl işlem görmüş ve yazın etkilerinden yıpranmış saçlara çözüm sunan saç bakım yağı, saçlara ihtiyaç duyduğu nemi sağlıyor ve güçlendiriyor. Paraben içermeyen ürün, saç diplerine masaj yaparak uygulanıyor.



19,5 MİLYAR DOLAR YATIRIM YAPACAK



SOCAR Başkanı Rövnag Abdullayev, Dünya Petrol Kongresi'nde yaptığı konuşmada, Türkiye'de Petkim, Petlim, STAR Rafineri ve TANAP gibi dev projeleri kapsayan ve bugüne kadar toplam 18 milyar dolar olarak açıklanan yatırımların revize edilerek 19,5 milyar dolara çıktığını söyledi. Yatırımların 12,6 milyar dolarlık kısmının tamamlandığını dile getiren Abdullayev, "2016'da Türkiye'deki dış yatırımlarının yüzde 51'i SOCAR tarafından gerçekleştirildi. Azerbaycan'ın enerji kaynaklarını dünya pazarlarına ulaştırmada Türkiye'nin desteği bizim için çok önemli" dedi.

BEYÇELİK GESTAMP ORTAKLIĞI 10 YAŞINDA

Beyçelik ve Gestamp, Beyçelik Gestamp'taki ortaklıklarının 10'uncu yaşına girdi. Bu vesileyle düzenlenen etkinlikte konuşan Beyçelik Holding Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve CEO'su Baran Çelik, şunları söyledi: "Beyçelik Gestamp olarak aktif büyüklüğümüz kurulduğumuzdan bu yana 6 kat arttı. 2016 ciromuz, 1 milyon TL'nin üzerinde gerçekleşti. İSO 500 listesinde 122'nciyiz. Bugünlere gelmemizde katkı sağlayan tüm çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyorum."



TAV'IN CİROSU 511 MİLYON EURO OLDU

TAV Havalimanları, 2017 yılının ilk yarısında 51 milyon yolcuya hizmet verdi. Konsolide cirosunu 2016'nın aynı dönemine göre yüzde 2 artıran şirket, 60 milyon Euro net kâr açıkladı. TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener, şöyle konuştu:



"Havalimanlarımızdaki yolcu trafiği 2017 yılının ikinci çeyreğinde pozitif ivme yakaladı. Yılın ilk altı ayında konsolide ciromuz 511 milyon Euro'ya ulaştı. 2017 yılı için net kârda önemli artış beklentimizi koruyoruz."

BURAK KIZILHAN POWER 100 LİSTESİNDE



Construction Week'in Körfez bölgesinin en etkili 100 ismini kapsayan "Power 100" listesi açıklandı. Geçen yıl listeye 71'inci sıradan giren AE Arma-Elektropanç CEO'su Burak Ç. Kızılhan, bu yıl 52'nci oldu. 33 yaşındaki Burak Ç. Kızılhan, listenin en genç ismi olarak dikkat çekiyor.
Power 100 listesi, bölgede inşaat ve yatırım sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin ciro ve kârının yanı sıra şirket temsilcilerinin bölgeye kattıkları değer, teknoloji ve inovasyona yaklaşımları, liderlik birikimleri gibi nitelikler göz önüne alınarak oluşturuluyor.

LİMAK, RUSYA'DA 570 MİLYON DOLARLIK İŞ ALDI

Limak, Rusya'nın Ufa şehrinde inşaat değeri toplam 34 milyar ruble (yaklaşık 570 milyon dolar) olan otoyol projesine ortak oldu. Bu proje için kurulan Bashkir Concession Company (BCC) şirketine, Rus şirketi VTB Capital'le birlikte ortak olan Limak, aynı zamanda işin müteahhitliğini de üstlenecek. Otoyol inşaatının 4 yıl sürmesi hedeflenirken işletme süresi ise 25 yıl olacak. Limak, yolun yapımını Rusya'da halihazırda Rostov Havalimanı'nda ortak olduğu Marashstroy şirketiyle birlikte gerçekleştirecek.

BAYER PAMUK ÜRETİMİNDE TÜRKİYE'Yİ DESTEKLİYOR

Bayer, Türkiye ekonomisinin lokomotiflerinden tekstil ve hazır giyim sektörünün çözüm ihtiyaçlarını, tarladan üretim aşamasına kadar pamukta standardizasyonu sağladığı 'Fibermax Serifikasyon Programı'yla karşılıyor. Tarım Ürünleri Birimi tarafından geliştirilen programla Bayer; Türkiye'nin pamuk üretiminde "Hedef: 1 milyon ton" vizyonunu destekleyen FiberMax sertifikasyonuna sahip ürünleriyle Türkiye ekonomisinde katma değer yaratıyor.

CEO CLUB'A NASIL KATILABİLİRSİNİZ?

CEO Club'a aşağıdaki şirket ve kurumların başkan ile CEO'ları katılabilir

TEMEL KRİTERLER

- ✓ En büyük 500 şirket (Capital500 ve İSO 500)
- ✓ Türkiye'de kurulu bankalar
- ✓ En büyük 20 sigorta şirketi (Prim miktarlarına göre)
- ✓ Faktoring şirketleri (Faktoring Derneği üyeleri)
- ✓ Leasing şirketleri
- ✓ Bireysel emeklilik şirketleri
- ✓ İlk 10 aracı kurum / İlk 10 portföy yönetim şirketi (İşlem hacmine göre)
- ✓ İlk 10 reklam ajansı ve ilk 10 medya satın alma şirketi

KATILIM:
Giriş katkı: 3.000 TL   Yıllık katkı: 1.000 TL

CEO CLUB'DAN AYRILMA

- ✓ 1 yıl boyunca 3 ve daha fazla etkinliğe katılmayanlar üyelikten çıkmış kabul edilir.
- ✓ 1 yıl boyunca anket ve araştırmalara yanıt vermeyenlerin üyeliği sona erer.
- ✓ Emekliye ayrılıp aktif iş hayatlarını bırakanların üyeliği 1 yıl sonra sona erer.
- ✓ Görevinden ayrılan CEO'ların üyeliği, yeni işine kadar devam eder.
- ✓ Görevinden ayrılıp kendi işini kuran ya da danışmanlığa geçenlerden, 500'e giremeyen CEO'ların üyeliği 1 yıl içinde sona erer.

ETKİNLİKLER

- ✓ CEO CLUB etkinlikleri, üyelere açık ve ücretsizdir.
- ✓ CEO Club, üyeleriyle kahvaltı ve öğle yemeklerinde, özel konuşmacılı toplantılarda buluşur.
- ✓ İş konuşmalarının yapıldığı toplantılar dışında CEO Golf Weekend ve CEO Müzik Buluşması gibi etkinlikler de gerçekleştirir.
- ✓ Bu etkinlikler, ana sponsor ve etkinlik sponsorlarının desteğiyle düzenlenir.

ANKET / ARAŞTIRMALAR

✓ CEO Club üyelerinin katılımıyla her yıl düzenli anketler gerçekleştirilir. Bu anketlerde amaç, Türkiye'nin en güçlü şirketlerini yönetenlerin gündemini, hedeflerini ve sorunlarını ortaya koymaktır. Aynı zamanda "içerik paylaşımı" ve "kıyaslama yapma" şansı sağlamaktır. Bu amaçla şu çalışmalar yapılır:

1. CEO PROFİL CEO'ların geleceğe bakışlarını ortaya koyan CEO Profil anketi. Capital'de yayınlanır.
2. CEO EKONOMİ AJANDA Ekonomiye bakış, yatırım ve planlama gibi konuları sorgular. Ekonomist'te yayınlanır.
3. CEO YAŞAM ARAŞTIRMASI Capital'de yayınlanır ve iş dışı hayatı sorgular.
4. CEO MARKA ANKETİ CEO Life dergisinde yayınlanır ve tercih edilen markaları ortaya koyar.
YENİ PROJELER Ekonomi ve iş dünyasının gündemine, üyelerden gelen taleplere göre yeni anketler eklenebilir.

CEO CLUB BAŞKANI

Başkanlığı, kuruluşundan bu yana **AKIN ÖNGÖR** yürütmektedir.

BAŞVURU

Kriterleri uyan CEO, genel müdür ve başkanlar, başvurularını **rates@capital.com.tr** adresine yapabilir.



CEOClub'ın en son üye profili

(CEOClub'a, Capital500'e girebilecek şirketler, banka, leasing, faktoring ve ilk 10 aracı kurumun CEO, başkan ve sahipleri katılabiliyor. Başvuru için rates@capital.com.tr)

Yönetici	Şirketi	Yönetici	Şirketi	Yönetici	Şirketi	Yönetici	Şirketi
Abdullah Erdem	Socar Gas	Bora Koçak	Çelik Motor	Elif Kağıtçıbaşı Pıdık	Avery Dennison	Gür Çağdaş	Doğuş Grubu
Abdullah Kaya	Bluecap	Bozkurt Çöteli	Yapı Kredi Faktoring	Emin Ataç	Coşkunöz Holding	Gürcan Karakaş	Bosch
Abdullah Kığılı	Kiğılı	Buğra Koyuncu	Logo	Emin Birsel	Yıldız Holding	Gürhan Kalelioğlu	Oracle Türkiye
Adan Acar	Doğuş Otomotiv	Buğra Sükan	Dentaş	Emin Fadıllıoğlu	GSK Türkiye	Gürhan Pasinli	*
Adalet İnanç	Etsun	Burak Aydın	Silver Spring Türkiye	Emin Hitay	Hitay Holding	Gürsel Kubilay	GDS Euroasia
Adnan Bali	İş Bankası	Burak Gökmen	Microsoft	Emin Sazak	Yüksel Holding	H. Cenk Eynehan	Pashabank
Adnan Öztürk	Arcelormittal	Burak Kızılhan	AE Arma-Elektropanç	Emine Kamışlı	Esas Holding	Hacı Beğendik	Beğendik Grubu
Agah Uğur	Borusan Holding	Burak Özbay	Mobimark	Emre Buğday	Chubb	Hakan Akbaş	Albright Stonebridge
Ahmet Akbalık	Özak Grubu	Burak Özer	Xerox	Emre Kurttepeli	Mynet	Hakan Ateş	Denizbank
Ahmet Ceyhan Hancıoğlu	HDI Sigorta	Burçin Ressamoğlu	Sodexo	Emre Narin	Narin Grubu	Hakan Avdan	Invest AZ
Ahmet Coşar	D&R	Burhan Karaçam	BKPartnership	Emre Şarar	Sarar Grubu	Hakan Bayman	Bridgestone Europe
Ahmet Danışman	*	Burhan Karahan	Onduline	Emre Üge	*	Hakan Behlil	*
Ahmet Dördüncü	Akkök Holding	Bülend Özaydınlı	*	Emrullah Akçakaya	Dedeman	Hakan Binbaşgil	Akbank
Ahmet Erciyas	Erciyas Boru	Bülent Altınel	ING Menkul	Ender Çolak	Baymak	Hakan Bulgurlu	Arçelik
Ahmet Erdem	Shell Türkiye	Bülent Başaran	Boyner Büyük Mağazacılık	Engin Aksoy	Vodafone	Hakan Gerdan	Schott Türkiye
Ahmet Gozal	*	Bülent Demircioğlu	Borusan Mannesmann	Engin Tunçay	DFD Logistics	Hakan Göral	Tekfen
Ahmet Güven	*	Bülent Denkdemir	ES Yatırım	Ercüment Ünal	Kardemir	Hakan Keleş	Sertrans
Ahmet Kibar	Kibar Holding	Bülent Gürcan	Teknosa	Erdal Aksoy	Aksoy Holding	Hakan Koçak	Koçak İlaç
Ahmet Kocabıyık	Borusan Holding	Bülent Özayaz	Verifone	Erdal Çelik	Lotus Enerji	Hakan Saner	Bekaert
Ahmet Musul	Ekol Lojistik	Bülent Sevinç	*	Erdal Karamercan	Eczacıbaşı	Hakan Tiftik	Borusan Otomotiv
Ahmet Pandır	*	Bülent Taşar	Siemens Leasing	Erdem Çenesiz	Ece Grubu	Hakan Urhan	DW Türkiye
Ahmet Peçen	Dinamo	Bülent Yar	Mindshare	Erdem Koçak	Henkel	Hakan Yaşar	*
Ahmet Sezer	Inteltek	Cafer Fındıkoğlu	*	Erden Timur	NEF İnşaat	Haluk Dinçer	Sabancı Holding
Ahmet Şefik Öngün	Gantek	Cahit Çetin	Tariş	Erdinç Varlıbaş	Varyap	Haluk Karabatak	Philips Türkiye
Ahmet Tekten	*	Cahit Durmaz	*	Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un	Haluk Yalçın	PWC Türkiye
Ahmet Toksöz	Sanovel	Cahit Paksoy	*	Ergun Hepvar	Olmuksan	Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre
Ahmet Ünlü	MCD Pharma	Can Ersöz	Aydın Örme	Ergun Özen	Garanti Bankası	Hamdi Akın	Akfen
Ahmet Yazgan	*	Can Piyale	*	Erhan Adalı	*	Hamdullah Ceylan	Gedik Yatırım
Ahmet Yiğitbaşı	Yaşar Grubu	Can Ü. Kantül	Bossa	Erhan Baş	Bilim İlaç	Hamdullah Eren	Modern Karton
Ahmet Zorlu	Zorlu Grubu	Can Ünalan	Ünlü Co	Erhan Bostan	A101	Hamit Aydoğan	*
Akın Öngör	Başkan	Canan Ediboğlu	ING Bank	Erhan Kamışlı	Esas Holding	Hanzade Doğan Boyner	Doğan Holding
Alexander Sinigibskiy	Tez Tour	Canan Özsoy	General Electric Türkiye	Erhan Özçelik	*	Harm Goossens	Unilever
Ali Bilaloğlu	Doğuş Otomotiv	Canan Sanalan	McCann	Erhan Topaç	Gedik Yatırım	Hasan Alemdar	Henkel Türkiye
Ali Çalışkan	Kordsa	Candan Karabağlı	Ram Gayrimenkul	Erkan Kafadar	Borçelik	Hasan Anlar	*
Ali Ercan Bütün	Troy Kıymetli Maden	Cansen Başaran Symes	Allianz Yaş. ve Emek.	Erkan Pehlivan	*	Hasan Arat	Capital Partners
Ali Fuat Taşkesenlioğlu	Halk Bankası	Cavit Akşehirlioğlu	Aksis	Erman Akgün	Hitachi Türkiye	Hasan Gümüş	Yayla Agro Gıda
Ali Güven	*	Cem Başar	Doğan Burda	Erman Atasoy	Abdi İbrahim	Hasan Önder	Daikin Türkiye
Ali Haydar Bozkurt	Toyota Türkiye	Cem Boyner	Boyner	Erol Bilecik	Index/TÜSİAD	Hasan Süel	Vodafone Türkiye
Ali Kibar	Kibar Holding	Cem Cihan	Marbaş	Erol Mizrahi	Polisan	Hasan Vatan	Vatan
Ali Murat Dinç	Burganbank Türkiye	Cem Eriç	Kanyon	Erol Tabanca	Polimeks	Hasan Yalınkaya	Goldaş
Ali Özdoğan	Özdoğan Grup	Cem Hakko	Vakko	Ersin Kenan Kayalar	Kayalar Kimya	Hasip Gencer	Doruk Gıda
Ali Pandır	*	Cem Kurt	Tamek	Ersin Serbes	Doğtaş Kelebek	Hayati Kaya	Kale Oto
Ali Şözen	Ak Gıda	Cem Önce	*	Esin Güral	Gürallar	Haydar Yenigün	Ford Otosan
Ali Ülker	Ülker	Cem Pasinli	*	Eşref Biryıldız	Borusan Otomotiv	Hayrettin Çaycı	Sarkuysan
Alize Dinçkök	Akkök Holding	Cem Topçuoğlu	TBWA	Eşref Hamamcıoğlu	Up Danışmanlık	Hazım Ellialtı	Şölen
Alp Keler	AkPortföy	Cemal Ererdi	Ethica Sigorta	Evrim Aras	Aras Kargo	Hilal Süerdem	Kiğılı
Alpaslan Karakan	Doğuş Çay	Cemal Kişmir	BNP Paribas Cardif	Faik Açıkalın	Yapı Kredi Bankası	Hilmi Uytun	Hafele
Alpaslan Korkmaz	Kayı	Cemal Onaran	Garanti Bankası	Faik Ulutaş	Mensa	Homer Balazadeh	Yudum Gıda
Alper Üner	*	Cemal Özen	Onur Market	Faik Ünaldı	Polinas	Hulki Kara	Garanti Faktoring
Altuğ Aksoy	Anadolu Grubu	Cemalettin Sarar	Sarar	Faruk Çelik	EYG	Hulki Yalçın	Milli Reasürans
Altunç Kumova	Destek Faktoring	Cenk Alper	Sabancı Holding	Faruk Eczacıbaşı	Eczacıbaşı	Hulusi Acar	*
Anar Mammadov	Petkim	Cenk Bayrakdar	Revo	Faruk Ekinci	Ekinci Holding	Hulusi Derici	Marka
Arda Oktay	Dora İletişim	Cenk Çimen	Koç Holding	Faruk Güler	ESBAŞ	Hurşit Zorlu	Anadolu Grubu
Arzu Aslan Kesimer	Tat	Cenk Erten	Sekar	Fatih Karaca	Karaca	Hürkan Donat	YPS
Arzu Ünal	Y&R	Cenk Kıvılcım	Cisco Türkiye	Fatih Torun	Yapı Kredi Leasing	Hüseyin Aydın	Ziraat Bankası
Arzuhan Doğan Yalçındağ	Doğan Holding	Cenk Serdar	Saudi Telecom	Fatma Durmaz Yılbirlik	Durmazlar Makine	Hüseyin Bozkurt	Medicana
Aslan Uzun	Enerya	Cenk Tabakoğlu	Unico Sigorta	Felix Faber	Shell&Turcas	Hüseyin Çeliker	Inovnano
Ata Köseoğlu	Sabancı Holding	Cenk Ulukartal	İntegral Menkul Değerler	Ferit Şahenk	Doğuş Grubu	Hüseyin Durmaz	Durmazlar Makine
Atalay Gümrah	Eczacıbaşı	Ceyda Çarmıklı Kılıçaslan	Nurol GYO	Ferruh Tunç	Tunç Havalandırma	Hüseyin Gürer	*
Atalay Şahinoğlu	*	Charlotte Lamprecht	Casper	Fettah Tamince	Rixos	Hüseyin İmece	Tekstilbank
Atasay Kamer	Atasay Kuyumculuk	Cihan Kamer	Atasay Kuyumculuk	Filiz Akdede	HP Türkiye	Hüseyin Özdilek	Özdilek
Atilla Kıral	Oracle Avrupa BY	Claus Lassen	DHL Türkiye	Fuat Adoran	Ceva Logistics	Hüseyin Yücel	Bahçeşehir Koleji
Atilla Köksal	Unlu Co	Colman Deegan	Vodafone Türkiye	Fuat Erbil	Garanti Bankası	Hüsnü Akhan	Doğuş Grubu
Atilla Kurama	*	Coşkun Bulak	*	Fuat Tosyalı	Tosyalı Grup	İbrahim Aybar	*
Atilla Özkul	Deichmann	Coşkun Yılmaz	Kayı İnşaat	Galip Eğretli	Eğretli Gıda Tekstil	İbrahim Dölen	Borusan Lojistik
Avni Kiğılı	Hayat Kimya	Cüneyt Ağca	ÖPET	Galip Yorgancıoğlu	MEY İçki	İbrahim Erdemoğlu	Merinos
Aydın Ersöz	Innova	Cüneyt Akpınar	Burgan Leasing	Galya Molinas	Coca Cola	İbrahim Hattat	Hattat Grubu
Aydın Güneş	THY Opet	Cüneyt Genç	CG Business	Gamze Cuhadaroğlu	Danone Hayat Su	İbrahim Kamburoğlu	Çelebi Holding
Ayhan Yavrucu	Alarko	Cüneyt Yavuz	Mavi Jeans	Garip Sahillioğlu	Mars Lojistik	İbrahim Minareci	*
Aykan Sözüçetin	Penguen Gıda	Çağatay Aynur	Turkcell Global Bilgi	Gavin Hudson	Anadolu Efes	İbrahim Tuza	Pakpen
Aykut Demiray	Akbank	Çağatay Baydar	TEB Factoring	Gökhan Akça	Zer Media	İdil Yiğitbaşı	Yaşar Holding
Aylin Somersan Coqui	Allianz Türkiye	Çağatay Kalkancı	İBB	Gökhan Alpman	Deloitte	İhsan Ateş	DeFacto
Ayşegül Gülgör	Garanti Filo	Çetin Nuhoğlu	Tırsan	Gökhan Bilgiç	BAT Türkiye	İhsan Gülay	Gülaylar
Aytaç Biter	Toshiba Türkiye	Çetin Yalçın	TNT Türkiye	Gökhan Bozkurt	Nuh Çimento	İhsan Karagöz	Mondelez International
Aziz Torun	Torunlar	Çevik Perker	*	Gökhan Ergene	Brown Forman	İlhami Koç	Anadolu Sigorta
Babür Çelebi	Esas Holding	Damla Birol	Türk Tuborg	Gökhan Erün	Garanti Bankası	İlhan Çekok	Çekok AŞ
Bahadır Gören	Ssangyong Türkiye	Danis Navaro	Monier	Gökhan Gürcan	Acıbadem Sigorta	İlker Aycı	THY
Bahadır Pekkan	Comdata Türkiye	Davut Doğan	Doğtaş Kelebek	Gökhan Mendi	TEB	İlker Baydar	Vin İndirim
Baran Demir	Polat Holding	Defne Tozan	IBM Türkiye	Gökhan Öğüt	*	İpek Ilıcak Kayaalp	Rönesans Grup
Barbaros Çıtmacı	Fleet Corp	Demet Çetindoğan	Demsa	Gökhan Özdöl	Sealed Air	İsfendiyar Zülfikari	Turkuaz Petrol
Barış Karakullukçu	Turkcell	Demet Mutlu	Trendyol	Gökhan Özer	Global Yatırım	İsmail Çoban	Şölen
Baturalp Pamukçu	Türk Nippon Sigorta	Derya Gürerk	*	Göksel Aybek	Akkord	Jaklin Güner	Vakko
Bedri Essiz	Şeker Factoring	Didem Gordon	*	Göksel Paker	Mutlu Akü	Jan Nahum	Hexagon
Begümhan Doğan Faralyalı	Doğan Holding	Dilek Başarır	*	Gökşin Durusoy	Akiş Gayrimenkul	Jeki Mizrahi	Korozo
Bekir Dildar	Fibabanka	Dinçer Alpman	Turkland Bank	Göktekin Dinçerler	Türkven	Joachim Hensch	Hugo Boss Türkiye
Belkıs Alpergun	*	Ebru Dorman	MV Holding	Görgün Özdemir	Otokoç Otomotiv	Kaan Kavaloğlu	Limak Hotels
Berk Çağdaş	Renault Türkiye	Edip İlkbahar	Hillside	Güldem Berkman	Amgen Türkiye	Kaan Özkan	Elif Global
Berna Ülman	Visa	Egemen Demirtaş	Elda Dağıtım	Gülden Yılmaz	Koton	Kağan Dağtekin	Borusan Otomotiv
Berra Doğaner	Turkish Yatırım	Egemen Kaya	Alnus Yatırım	Güler Sabancı	Sabancı Holding	Kağan Yaşa	BNP Paribas
Berrin Önder	Logos Portföy	Ekrem Akyiğit	Collezione	Gülsevin Yılmaz	Yapı Kredi Yatırım	Kahraman Günaydın	Deniz Leasing
Bilal Aslan	Akfel Holding	Ela Çubukçu	Brightstar	Gülsüm Azeri	OMV Petrol Ofisi	Kamil Başaran	*
Bilgehan Anlaş	JTI	Elif Çapçı	Beymen	Gültekin Aksüyek	Limak Çimento	Kamil Eser	Anadolu Otomobil Grubu
Birol Vural	Mondi Group	Elif Çoban	Şölen	Güngör Kaymak	HP Enterprise	Kamil Güçlü	Oracle EMEA



Yönetici	Şirketi
Kamuran Uçar	Unilever
Kamuran Yazganoğlu	BP Gaz
Karim Raydan	JTI Türkiye
Kasım Akdeniz	Kredi Kayıt Bürosu
Kemal Erdoğan	Sönmez Holding
Kemal Görgünel	SIO Automotive
Kemal Kaya	Blackstone
Kenan Yavuz	*
Kerem Çakır	Borçelik
Kıvanç Memişoğlu	Integral Menkul Değerler
Kıvanç Zaimler	Enerjisa
Koray Yetik	*
Korhan Korel	Brisa
Korhan Kurdoğlu	Ata Grubu
Kürşat Demircioğlu	Yaysat
Lale Saral Develioğlu	Pladis Global
Levent Çakıroğlu	Koç Holding
Levent Çelebioğlu	Akbank
Levent Erden	Euro RSCG
Levent Şişmanoğlu	*
Lütfi Aygüler	Balcon Dış Ticaret
Mahmut Arslan	Arbel
Mahmut Erdemoğlu	Merinos
Mallik Rao	Vodafone
Marco Votta	Türk Traktör
Mehmet Aktaş	Yaşar Holding
Mehmet Ali Akarca	Koç Sistem
Mehmet Ali Aydınlar	Acıbadem
Mehmet Ali Berkman	Akkök Holding
Mehmet Ali Yalçındağ	Doğan Grubu
Mehmet Attila	*
Mehmet Başer	McKinsey
Mehmet Betil	Borçelik
Mehmet Bostan	Türk Varlık Fonu
Mehmet Buldurgan	MBCO
Mehmet Büyükekşi	TİM Başkanı
Mehmet Ersoy	ETS
Mehmet Göçmen	Sabancı Holding
Mehmet Hacıkamiloğlu	Sabancı
Mehmet N. Erten	Burganbank Türkiye
Mehmet Nalbantoğlu	*
Mehmet Özdemir	YouFirstSports
Mehmet Özkaya	Gürteks
Mehmet Pekarun	CHR
Mehmet Sancak	Sancak Group
Mehmet Semih Söylemez	AGT
Mehmet Sezer	Xerox
Mehmet Sezgin	Sezgin Payment
Mehmet Sindel	Bilyoner
Mehmet Songör	Makro Market
Mehmet Sönmez	Danışman
Mehmet Şakir Can	Enerji Petrol
Mehmet T. Nane	Pegasus
Mehmet Tombalak	Probil
Mehmet Tütüncü	Ülker
Mehmet Y. Yılmaz	Doğan Burda
Mehmet Yolcu	Yıldız Holding
Mehmet Ziylan	Ziylan Grubu
Meltem Kurtsan	Kurtsan
Meral Eredenk	Sabancı Holding
Meral Zaim	İnci Holding
Merih Ceyhan	Polinas
Mert Büyükyazgan	3M
Mert Erdoğmuş	Ak Yatırım
Mert Yazıcıoğlu	Yapı Kredi Bankası
Merve Tezel	Visa Türkiye
Mesut Işıl	Işıl Tekstil
Mesut Koyuncu	Modern Ambalaj
Mesut Sağın	Pames Group
Mete Buyurgan	Ülker Bisküvi
Mete Ekin	Bridgestone
Mete Güney	Mastercard
Mete Uğurlu	İş Yatırım
Metin Ar	Boyner Group
Metin Canoğulları	EY Türkiye
Metin Işıl	Işıl Tekstil
Metin Ölken	Pupa Bilişim
Mine Ayhan	Generali Sigorta
Muhammed Fatih Erdem	Erdem Holding
Muharrem Geylan	Gilan
Muharrem Yılmaz	Sütaş
Murat Alsan	KPMG Türkiye
Murat Atay	Garanti Mortage
Murat Aysan	DD Konut Finansman
Murat Erkan	Superonline
Murat Gigin	Tekfen Holding
Murat İlbak	İlbak Holding
Murat Kolbaşı	Arzum
Murat Kösereisoğlu	Securitas
Murat Mutlu	*
Murat Okalın	Starpet
Murat Özyeğin	Fiba Holding
Murat Şahsuvaroğlu	Şahsuvaroğlu Oto

Yönetici	Şirketi
Murat Tarman	Tarman Group
Murat Vargı	KVK Grubu
Murat Yıldız	Bak Ambalaj
Musa Aykaç	Açık Grubu
Mustafa Alaca	Autoliv
Mustafa Batuhan Besler	George Fischer Hasan Plas.
Mustafa Bayraktar	Bayraktar Holding
Mustafa Boydak	Boydak
Mustafa Camlıca	*
Mustafa Karakuş	STFA Holding
Mustafa Özcan	Petlas
Mustafa Seçkin	Unilever
Mustafa Su	*
Mustafa Şefik Tüzün	Votorantim Çimento
Mustafa Taviloğlu	Mudo
Mustafa Yılmaz	Aksa
Muzaffer Akpınar	Dost Enerji
Müge Öner	Abank
Müjdat Altay	Netaş
Müjdat Uslu	Genpower
Mükremin Eraslan	Diniz Johnson Controls
Mükremin Sarıer	Dsmart
Mürsel Özçelik	Penta
Naci Başerdem	Doğuş Grubu
Naci Faydasıçok	Has Çelik
Nafi Güral	NG Grubu
Nahit Kiler	Kiler
Namık Aksel	HSBC Portföy
Nazan Somer	Yapı Kredi Bankası
Necdet Kileci	Kileci Tekstil
Necmettin Bitlis	Polisan
Nedim Esgin	Nedes
Nevzat Aydın	Yemeksepeti
Nezih Barut	Abdi İbrahim İlaç
Nihat Kartal	Sofra Grup
Nihat Kırmızı	Doğa Sigorta
Nihat Özdemir	Limak Holding
Nilgün Keleş	Sertrans
Niyazi Önen	Dardanel
Norbert Klein	BSH Ev Aletleri
Nur Sakarya	STS Elektronik
Nurgün Eyüboğlu	Yapı Kredi Bankası
Nuri Düzgören	Yünsa
Nuri Özkaya	Eti
Nuri Öztaşkın	Yataş
Nusret Kayhan Apaydın	Viko
Nüzhet Atabek	FİDEAS
Oğuz Özel	Orange
Oğuz Uçanlar	McDonalds Türkiye
Okay Nasır	Arena
Oktay Mersin	Sadık Grup
Olcay Sunucu	Yörsan Gıda
Onat Angı	Aves Enerji Yağ ve Gıda Sanayi
Onur Takmak	RHEA
Orhan Akbulut	*
Orhan Korkusuz	İhlas Pazarlama
Orhan Turan	ODE Yalıtım
Osman Arar	Orka
Osman Arslan	Ziraat Katılım
Osman Balta	*
Osman Çelik	Hazine Müsteşarlığı
Oya Coşkunöz	Coşkunöz Holding
Ömer Aras	Finansbank
Ömer Bozer	Koç H YKÜ
Ömer Durak	Durak Tekstil
Ömer Enes Berse	Astay Yatırım
Ömer Eryılmaz	Yatırım Finansman
Ömer Görener	*
Ömer Taviloğlu	Mudo
Ömer Yenidoğan	TEB
Ömer Yüngül	Zorlu Holding
Önder Halisdemir	Kanyon Capital
Önder Matlı	Matlı Yem
Önder Öztarhan	Vepa Group
Önder Sönmez	Nokia Türkiye
Önder Türkmen	Türkmen Grubu-ACT Tekstil
Özcan Tahincioğlu	Tahincioğlu
Özcan Türkakın	*
Özer Ertekin	*
Özgen Özkan	Franke Türkiye
Özgür Akayoğlu	Destek Faktoring
Özgür Altuntaş	Nurolbank
Özgür Günaydın	Borusan Makine
Özgür Güneri	Finans Invest
Özgür İncekara	İncekara Holding
Özgür Maraş	Çelik Motor
Özgür Soy	Kumport
Özgür Tohumcu	Ericsson Türkiye
Özgür Tort	Migros
Özgür Umut Eroğlu	Gama Güç Sistemleri
Paul Doany	Türk Telekom
Pelin Eriştiren İncesu	AstraZeneca

Yönetici	Şirketi
Pelin Lokmanhekim	Alease
Pembe Candaner	*
Philipp D. Haas	Deva Holding
Pınar Abay	ING Bank
Piraye Antika	Enkuba Teknoloji
Polat Gülman	Gülman İnşaat
Raif Dinçkök	Akkök Holding
Recep Akkaya	*
Recep Atakan	Anadolubank
Recep Duray	SBN Sigorta
Refik Dal	Fors Medya
Rengin Ekmekçioğlu	Kauçuk Otel Resorts
Rıza Işık	Işıklar
Rıza Kadılar	Natixis Pramex
Rıza Kutlusoy	İş Yatırım
Sabri Özcan	Petlas
Sabri Ünlütürk	Sun Holding
Sabri Yiğit	Digicom
Sadettin Saran	Saran Holding
Safa Bayar Yavuz	Asaş Alüminyum
Saffet Karpat	Sütaş
Sahap Sarıer	Akçansa
Sait Koca	Bey Piliç
Salih Albayrak	ALB Foreks
Sami Nacaroğlu	Okar Otomotiv
Sami Özdağ	Saray Holding
Sani Şener	TAV
Sarper Özten	*
Savaş Divanlıoğlu	Saxo Capital
Seba Gacemer	Sinpaş GYO
Sebahattin Yaman	Telpa
Sedat Müderrisoğlu	PMI
Sedat Özgür	Kale Kilit Grubu
Sedat Yalınkaya	Goldaş
Sedef Orman	Derimod
Selahattin Hakman	Garanti Koza
Selçuk Tümay	Pernord Ricard
Selen Kocabaş	Simit Sarayı
Selen Zorlu Melik	Zorlu Enerji
Selim Bergsen	Bergsen Marine
Selim Kervancı	HSBC Türkiye
Selim Şiper	İpragaz
Selim Yazıcı	TEB Portföy
Selman Bilal	Bilsar
Semih Ergür	IC Holding
Serdar Akyürek	Akyürek Grubu
Serdar Bölükbaşı	Anadolu Grubu
Serdar Sayar	*
Serdar Seyhanlı	Erikli & Nestlé Waters
Serdar Sümer	Aktifbank
Serdar Urçar	Ekoten Tekstil
Serhat Anar	Emta
Serhat Çetin	Güneş Sigorta
Serkan Barış	AstraZeneca
Serra Akçaoğlu	Citibank Türkiye
Sertaç Özinal	Repandtile
Sertaç Ünal	Özdilek Grubu
Servet Taze	Şekerbank
Servet Topaloğlu	Nord Holding
Sevan Şahingöz	Netcell
Sevgür Arslanpay	Sarkuysan
Seymur Tarı	Turkven
Sezai Kaya	Alexion Partners
Sezai Tanrıverdi	Anadolu Grubu
Sinan Ak	Zorlu Enerji
Sinan Kılıçoğlu	T Systems
Sinan Kızıldağ	Vodafone Türkiye
Sinan Öncel	Terteks
Sinan Özkök	Nissan Türkiye
Sinan Şahinbaş	Finansbank
Soner Canko	BKM
Soner Cesur	Arvato Türkiye
Soner Çaşur	Interpay
Steven Young	Bosch Türkiye
Suat Atalay	Metegroup-Karsan
Suzan Sabancı Dinçer	Akbank
Süha Güçsav	Akfen
Süha Taşpolatoğlu	Abdi İbrahim İlaç
Süleyman Orakçıoğlu	Orka
Süreyya Ciliv	SySTEM
Şaban Erdikler	Erdikler
Şahap Sarier	Akçansa
Şahin Eroğlu	Colins
Şahin Nursaçan	Boytaş
Şekip Akyürek	Akyürek
Şelale Zaim	İnci Holding
Şenol Şankaya	Yeşim Tekstil
Şükrü Çin	Besler
Şükrü Demirayak	Dempaş
Şükrü Ergun	Jotun Boya
Şükrü Kutlu	Türk Telekom
Tahsin Yılmaz	Oger Telecom
Tamer Özmen	Microsoft
Tamer Saka	Kibar Holding

Yönetici	Şirketi
Tamer Yürükoğlu	*
Taner Ayhan	Anadolubank
Taner Işık	Atradius
Tankut Karahan	Doğan TV
Tankut Turnaoğlu	PG Türkiye
Tansu Yeğen	Samsung Türkiye
Tarık Tüzünsu	Microsoft Türkiye
Tayfun Bayazıt	Marsh Türkiye
Tayfun İşeri	Çolakoğlu AŞ
Tayfun Küçükoğlu	Betek Boya
Tayfun Öktem	*
Taylan Türkölmez	Allianz Yaşam ve Emeklilik
Temel Güzeloğlu	Finansbank
Temel Kotil	TAİ
Tevfik Bilgin	Nuh Çimento
Tevfik Eraslan	İş Portföy
Tibet Eğrioğlu	Adecco
Tolga Koyuncu	HSBC Yatırım
Tolga Ulutaş	Akbank
Tufan Darbaz	BTD Grubu
Tufan Ünal	Batıçim
Tuğrul Ağırbaş	Anadolu Efes
Tuğrul Arıkan	Anadolu Isuzu
Tuğrul Fadıllıoğlu	*
Tuğrul Tekbulut	Logo
Tuna Armağan	Erkunt
Tuna Yılmaz	Destek Menkul
Tuncay Karahan	AHL Forex
Tuncay Özilhan	Anadolu Grubu
Tuncer Akgün	DYDO Dirinco
Turan Erdoğan	Vestel
Turgay Durak	Koç Holding
Turgay Şarlı	Tyhssen Krupp
Tülay Ağaoğlu	Panatel
Türker Gürsoy	*
Ufku Akaltan	UPS Türkiye
Ufuk Öztürk	Öztürk Grup
Uğur Gülen	Aksigorta
Uğur Özden	Akyürek
Uğur Sakarya	Borusan Oto
Ümit Boyner	Boyner Holding
Ümit Karaarslan	Suzuki Türkiye
Ümit Kiler	Kiler
Ümit Leblebici	TEB
Ümit Zaim	Derimod
Ümran Beba	Pepsico
Ünal Gökmen	Garanti Leasing
Ünal Koçaman	CMS Group
Üstün Özbey	Setur
Vahap Küçük	Tema Tekstil
Vahit Altun	Finansal Kurumlar Birliği
Varol Civil	TEB
Vedat Asçı	Astaş
Vedat Yakupoğlu	Yakupoğlu Tekstil
Vehbi Varlık	İnoksan
Veysel Memiş	Tat Bakliyat
Vural Ak	Intercity
Vuslat Doğan Sabancı	Hürriyet
Wael Raies	Türkiye Finans Katılım
Wei Jian Zhou	Lenovo Türkiye
Yağız Eyüboğlu	Koç Holding
Yağmur Şatana	Doğan Holding
Yahya Uzdiyen	Suzuki Türkiye
Yalım Eriştiren	Intel Türkiye
Yasemin Bedir	Mastercard Türkiye
Yaşar Arslan	Aksa Doğalgaz
Yavuz Bacacı	Lettra Teknoloji
Yavuz Erkut	*
Yenal Gökyıldırım	Media Saturn
Yılmaz Argüden	ARGE
Yılmaz Yıldız	Zurich Sigorta
Yılmaz Yılmaz	Koton
Yiğit Gürçay	Brisa
Yiğit Özkan	*
Yiğit Sezgin	Bilgili Holding
Yiğit Şardan	Saatchi
Yunus Nacar	Kiler
Yusuf Cemil Satoğlu	Tarsim
Yusuf Gökmen	Doğa Group
Yusuf Öztürk	Öztürk Holding
Yusuf Yeşilırmak	SBN Sigorta
Yusuf Ziya Gündüz	Multinet
Yüksel Yıldırım	Yıldırım Holding
Zafer Atabey	Borusan Mannesmann
Zafer Kurşun	İstinye Park
Zafer Kurtul	Sabancı Holding
Zafer Yıldırım	İstinye Park
Zeki Sarıbekir	Sarten
Zeki Sözen	Sözen Group
Zeki Şafak Ozan	Kale Endüstri Holding
Zeki Şen	Garanti Yatırım
Zeynep Bodur Okyay	Kalebodur
Zeynep Fidan Soysal	ASF Otomotiv
Zeynep Erkunt Armağan	Erkunt
Ziya Akkurt	Nurol Bank
Ziya Erdem	Ericsson Türkiye

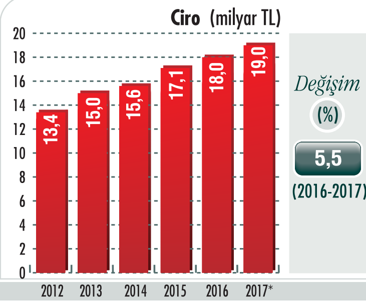


HEMINGTON
HAYATI GİYİN
ONLINE SHOP | hemington.com.tr

HAZIRLAYAN: ASLI SÖZBİLİR / osozbilir@capital.com.tr

UN

Tek haneli büyüme bekliyor



LİDERLİK KOLTUĞUNDA

ŞAMPİYON 18 milyar TL büyüklüğe sahip Türkiye un sanayisi 11,6 milyon tonluk dünya un ticaretinin yüzde 30'unu gerçekleştiriyor. Türkiye, son 5 yıldır dünya un ihracat şampiyonu konumunu muhafaza ediyor. 2002 yılında 253 bin ton olan un ihracatı, 15 yılda 14 kat arttı. 2016 yılında ise ihracat bir önceki yıla göre yüzde 25 arttı ve sektör 3,5 milyon ton un ihracatıyla 1 milyar 80 milyon dolar gelir sağladı.

KAYNAK Sektör hammaddesini çiftçiden, tüccardan ve TMO'dan temin ediyor ve 3-4 milyon ton civarında kaliteli buğday ithal etmek durumunda kalıyor. Kapasite kullanım oranlarında son dönemde iyileşme yaşanmasına karşın, bu oranların genel olarak sektörde hala düşük seviyede seyretmesi başlıca sorunlardan biri.

HEDEF Un sanayicileri, son 10 yılda 160 ülkeye ihracat yapıyor. Bu da dünya nüfusunun yüzde 92'sini kapsıyor, yani dünyada her 10 kişiden 9'u, Türk ununun tüketildiği bir ülkede yaşıyor. 2017 sezonunda sektörün ihracat pazarlarının Afrika kıtası, Irak, Afganistan, Özbekistan ve Suriye olması bekleniyor. Türkiye Un Sanayicileri Federasyonu (TUSAF) Başkanı Eren Günhan Ulusoy, "Yıl sonu hedefimiz 3,6 milyon ton un ve 1,1 milyar dolar ihracat" diyor.

YEM

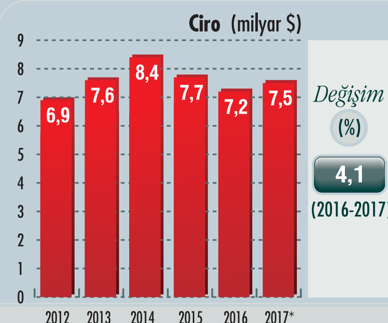
GELECEKTEN UMUTLU

DARALMA Karma yem sektörü 2016 yılında 2015'e kıyasla yüzde 6,5 küçülerek 7,2 milyar dolar seviyesinde bir hacim elde etti. Düşüşün kanatlı yemi üretimindeki azalıştan kaynaklandığı düşünülüyor. Nitekim 2016 yılında 2015'e göre broiler yemlerinde yüzde 4,5, yumurta yemlerinde ise yüzde 13,4'lük bir azalma görüldü.

BAĞIMLILIK Bitkisel üretimin yem sektörü ihtiyacına yetmemesi ve yem hammadde temininde yaşanan sorunlar sektörün ön önemli eksileri. Türkiye'de yılda sadece 150-160 bin ton soya ve 6-6,5 milyon ton mısır üretiliyor. Bu yüzden hayvanların yem ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için her yıl yaklaşık 3 milyon ton soya ve ürünleri ile 2 milyon ton mısır ve ürünleri ithal ediliyor.

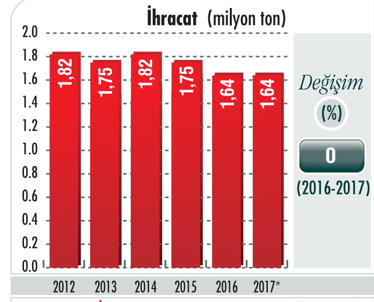
VİZYON Sektörün 2017 yılında TL bazında yüzde 26, dolar bazında ise yüzde 4 seviyesinde büyümesi bekleniyor. Gelir düzeyindeki artışa bağlı olarak hayvansal ürün tüketiminin artma potansiyelinde olması umut veriyor. Türkiye Yem Sanayicileri Birliği (Türkiyem-Bir) Başkanı Ülkü Karakuş, "Bitkisel üretimi kendisine yeterli, AB normlarında sürdürülebilir üretimi olan güçlü bir yem sektörü yaratmayı hedefliyoruz" diyor.

Ciroda dalgalı seyir



ÇELİK BORU

Değişiklik beklenmiyor



TANAP ETKİSİNDE

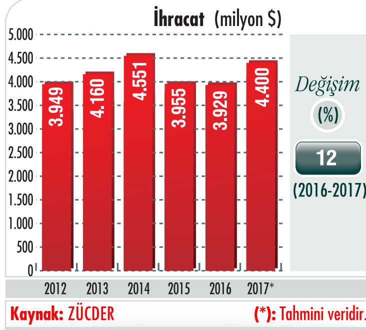
ÜRETİM Azerbaycan doğal gazını Türkiye üzerinden Avrupa'ya taşıyacak olan Trans Anadolu Doğal Gaz Boru Hattı Projesi (TANAP), inşasına başlandığı 2015 yılında olduğu gibi, 2016 yılındaki üretim artışında da etkili oldu ve proje kapsamında kullanılması planlanan 1,2 milyon ton çelik borunun 960 bini yerli üreticilerden temin edildi.

İHRACAT 2016 yılında sektörün ihracatı miktar bazında yüzde 6,28 azaldı. Irak ve İngiltere'ye olan ihracat hemen hemen aynı seviyede kalırken ABD'ye olan ihracatta yüzde 33'lük azalma meydana geldi. ABD'nin Türkiye menşeli dört ürün grubunun ithalatına uyguladığı telafi edici vergiler, ABD'ye olan ihracatta yaşanan sert düşüşte önemli rol oynadı.

BEKLENTİ 2017 sonunda üretim ve ihracatta bir değişiklik beklenmiyor. Sektör, çelik boru üretiminde kullanılan sıcak hadde yassı çelik ürünleri için uygulanan yüzde 9 oranındaki gümrük vergisi nedeniyle üretimde kullandığı hammaddeyi dünya piyasa fiyatlarından temin edemiyor. Çelik Boru İmalatçıları Derneği (ÇEBİD) Genel Sekreteri Mehmet Zeren, "Üretimde dünya 4'üncüsü sektörümüz, küresel piyasa fiyatlarından hammadde temini için gerekli koşulların sağlanması durumunda dünyada ilk üçe girmeyi başaracaktır" diyor.

ZÜCCACİYE

İhracatta çift haneli artış beklentisi



GÖZÜ AFRİKA'DA

PERFORMANS Züccaciye sektörünün üretim hacminin yıllık 6,7 milyar dolar, yurt içi büyüklüğünün 10 milyar dolar, istihdamının ise 1 milyon civarında olduğu tahmin ediliyor. Sektörün ihracatına bakıldığında Türkiye dünya sıralamasında yüzde 3 payla 6'ncı sırada yer alıyor. Türkiye'nin züccaciye ihracatı son 10 yılda değer olarak yaklaşık 3 kat arttı.

SORUNLAR Kurumsallaşmaya geçiş ve markalaşma konusundaki yavaşlıklar sektörün başlıca sorunları. AR-GE yatırımlarının eksikliği ise sektörde ihtiyaç duyulan yeni tasarım ve inovasyonların yapılamamasına neden oluyor. Hammadde girdilerinin yüksekliği, küçük elektrikli ev aletlerindeki ÖTV ve ithalata getirilen yüksek oranlı gümrük vergileri ve fonlar da sektöre ket vuran diğer sorunlar.

KONUM Son dönemde Türkiye ile Afrika arasındaki ticaret hacmi gelişmeye başladığından Züccaciyeciler Derneği (ZÜCDER) Afrika ülkelerinin ticari imkânlarını araştırıp, üyelerinin bu ülkelere gitmeleri için çalışmalar yapıyor. ZÜCDER Başkanı Ömer Ertuğrul Erdoğan, "6,7 milyar dolar olan üretim hacmimizin 5 yıl içinde 10 milyar dolara yükselmesini hedefliyoruz. Yine 5 yıl içinde hedefimiz; dünya ihracat pastasındaki payımızı yüzde 5'lere çıkarmak" diyor.

KURUYEMİŞ

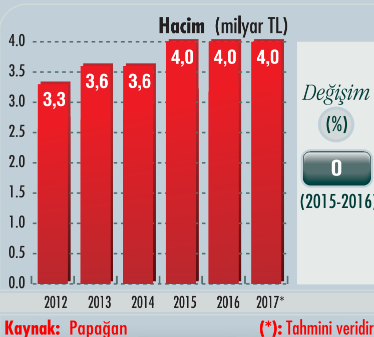
"SAĞLIK"LA BÜYÜYOR

STABİL 2016'da pazar büyümekten çok stabil kaldı, hatta bir miktar daraldı denebilir. Hammadde kaynaklı olarak kuruyemiş fiyatları son iki yıldır yükseliş gösterdi. Kuruyemiş mahsullerine yönelik yükselen fiyatlar, tüketimi baskıladı ancak buna karşılık fiyatların yükselmesi ciroları da yüksek gösterdi. Ayrıca badem, ceviz, kaju, erik gibi bazı ithal ürünler nedeniyle, döviz fiyatlarındaki artış da ciroların yüksek görünmesini beraberinde getirdi.

TREND Kısaca çerezlik kuruyemiş sektörü 2015 ve 2016'da tüketim bazlı değil, ama parasal hacim anlamında hareketlendi. Sektördeki en önemli gelişmelerden biri ise ambalajlı kategorinin büyümesi. Sağlıklı atıştırmalık trendinin de yükselmesiyle 7 yıl önce tüm kuruyemiş sektöründe paketli kategori yüzde 15 civarındayken 2017 itibarıyla ortalama yüzde 40 düzeyine geldi.

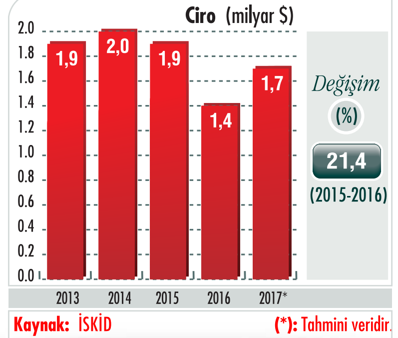
İNOVASYON Sektörün inovatif seçeneklerle büyümesini sürdürmesi bekleniyor. Artan sağlıklı atıştırmalık algısıyla birlikte çeşitlenen kuruyemiş barları, farklı mix seçenekleri ve kuru meyve alternatifleriyle sektörde zenginlik oluşacak. Papağan Kuruyemiş Yönetim Kurulu Başkanı Kani Emekçi, "2017'de paketli kategoride 1 ya da 2 puanlık büyüme oluşabilir" diyor.

Stabil seyirde



İKLİMLENDİRME

Toparlanma hazırlığında



ÇEVRE DOSTU

HACİM 2016 yılında ev tipi klima satışları bir önceki yıla göre yüzde 17,5 artarak yaklaşık 800 bin adet civarına ulaştı. Bununla beraber ticari klima olarak isimlendirilen değişken debili klima dış ünite satış rakamlarında ise 2016 yılında önemli bir büyüme olmadı ve pazar büyüklüğü değişmedi. İklimlendirme sektörü ihracatı ise son 5 yılda yüzde 7 civarında küçülerek 3 milyar 512 milyon dolar seviyesine geriledi.

MEVZUAT Ocak 2013 yılında AB ülkelerinde ve Ocak 2014 yılında Türkiye'de devreye alınan "Enerji Verimliliği Regülasyonu" ile geçmiş yıllara göre çok daha yüksek verimliliklere haiz ürünler pazara girdi. Ancak yüksek verimlilik ve çevre duyarlılığı nedeniyle ilk yatırım maliyetlerinde bazı artışlara yol açtığı için bunun 2014 ve 2015 yılı klima satışlarında hissedilir bir etkisi oldu.

VERİMLİLİK Sektörün önümüzdeki dönemde daha çevre dostu ve akıllı teknolojilere yönelmesi bekleniyor. Küresel ısınmanın iklimlendirme pazarını daha da büyütmesiyle AB bölgesinin üretim üssü durumunda olan Türkiye'nin alacağı pay da artacak. İklimlendirme Soğutma Klima İmalatçıları Derneği (İSKİD) Başkanı Taner Yönet, "İç hava kalitesi ve enerji verimliliği önümüzdeki dönemde de odaklanacağımız hedefler arasında" diyor.

Yüzde 100 – mutfakta saklama alanından ödün yok

Her mutfak, sahibinin yer ihtiyacına uygun düzenlenebilir



Her mutfak, sahibinin yer ihtiyacına uygun düzenlenebilir.

Gelecekteki mutfakta yeterli saklama alanının oluşturulması ve her kullanıcının kendine uygun bir mutfağa sahip olması için önemli detaylar dikkate alınmalıdır. Daha planlama esnasında bireysel saklama alanı ihtiyacı, kişisel alışveriş alışkanlıkları vb. üzerine önceden düşünmek fayda getirir. Blum' un alan planlayıcısı bu konuda değerli bir yardımcıdır.

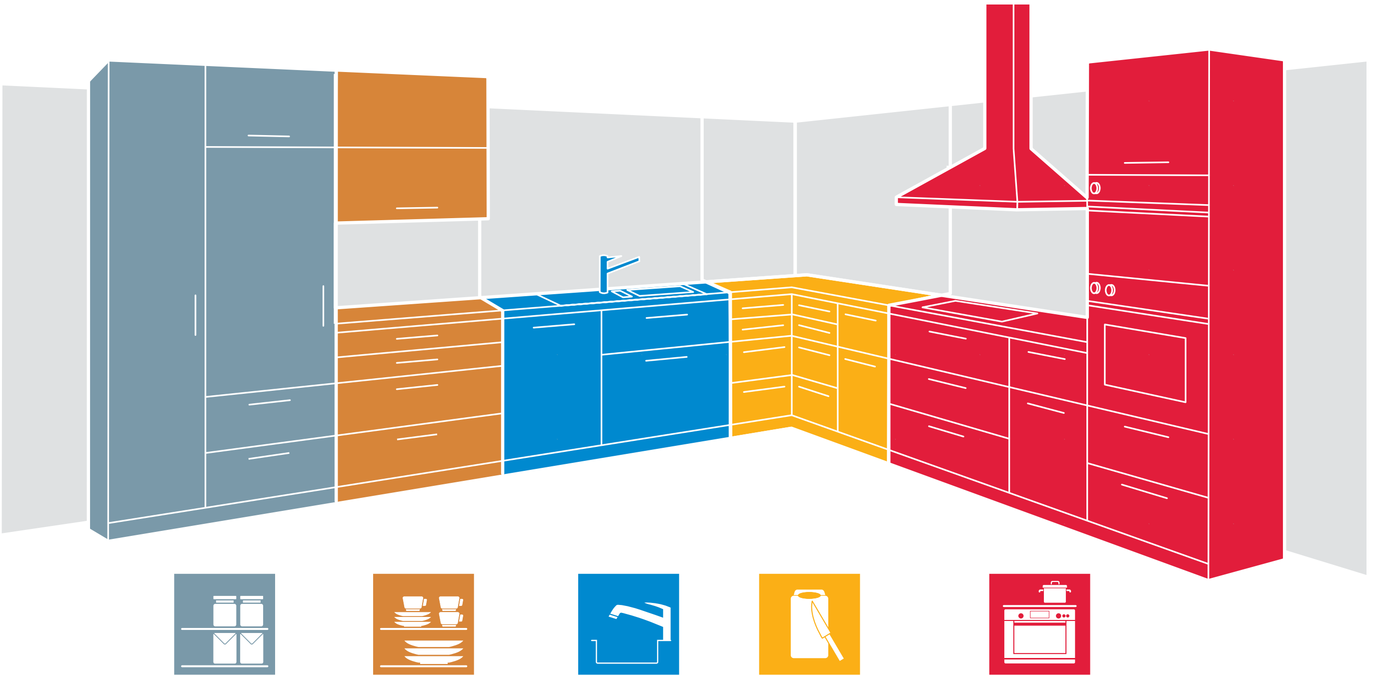
Her araba alımında, beygir gücü, ama aynı zamanda seçilen aracın hangi renge ve donanıma sahip olması gerektiği hakkında etraflıca düşünülür. Yeni bir mutfak alımı, benzer şekilde büyük bir yatırım demektir. O halde neden, hangi mutfağın son kullanıcıya uygun olduğu ve hangi kişisel ihtiyaçlara cevap vermesi gerektiği zamanında belirlenmesin. Ve bu, yeni mutfağın daha planlanması aşamasında yapılmasın!

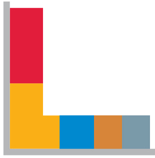
Mutfağı daha planlama esnasında "doldurma"

Blum' un alan planlayıcısı ile mutfak planı son derece kolay yapılır. Bu geliştirilmiş online program kullanılarak eşyalar seçilir ve mutfakta saklanması istenen gereçlerin ve erzakların miktarı belirlenir. Pratik dolap çözümleri ile ilgili fikirler de burada bulunabilir. Alan planlayıcı, mutfak planlayıcısı ile yapılacak görüşme için mükemmel bir ön hazırlıktır: Yeni mutfağında ne istediğini gerçekten bilen biri, kendine tam olarak uyan bir mutfağa sahip olur.

Blum alan planlayıcısı nasıl çalışıyor:

Program, www.blum.com/zonenplaner








Saklama alanı planlamasında 5 mutfak alanını (stoklama, saklama, yıkama, hazırlama, pişirme) düşünmek: Blum alan planlayıcısı, bu konunun neden önemli olduğunu gösterir.

L tipi mutfak

Ada mutfak

Çift cephe mutfak

U tipi mutfak

adresinde online başlatılır ve cihaz bir kez online olduğunda offline olarak da çalışır. Uygulama, bilgisayarlar, tabletler ve mobil cihazlar için tasarlanmıştır. Kullanıcı, kişisel saklama alanı planlaması için “eşyalarım” başlığı altında yardım alabilir: Önerilen mutfak alanlarından birinde saklamak istediği eşyaları tıklayarak seçer ve böylece tüm kişisel eşya listesini belirler. Mutfak planını daha tam olarak şekillendirememiş olanlar, yeni mutfakları için “mutfak örnekleri’’ başlığı altında değerli öneriler bulabilirler.

İlginizi mi çekti? O zaman **www.blum.com/zonenplaner** adresine girip deneyin ve hayalinizdeki mutfağa ulaşmak için büyük bir adım atın.



Eşyaların miktarı hane halkı büyüklüğüne ve alışveriş alışkanlıklarına göre değişir. Blum’ un alan planlayıcısı bu konuda değerli bir yardımcıdır!



Blum’ un erzak dolabı SPACE TOWER gerçek bir saklama alanı mucizesidir; yüksekliği, genişliği ve derinliği isteğe göre esnek planlanabilir.



PAZARLAMA LİDERLERİ CMO'DA BULUŞUYOR

Capital ve Ekonomist dergileri, Türk iş dünyasında pazarlamaya yön veren yöneticileri bir araya getirmek amacıyla CMO Club'ı (Chief Marketing Officer Club) hayata geçirdi.

Türkiye'nin 500 büyük şirketinde pazarlama faaliyetlerini yöneten ve sektöre yön veren liderleri etkinlik, anket ve araştırma gibi alanlarda buluşturmayı hedefleyen CMO Club için üye kabulleri devam ediyor.

2013 yılında aktif olarak faaliyete başlayan CMO Club'da üye kabulü ve işleyiş ana hatlarıyla şöyle gerçekleşiyor:

✓ CMO Club'a Capital500 ve İSO 500'de yer alan şirketlerin pazarlama yöneticileri katılabiliyor.

✓ Pazarlama yöneticileri kapsamında bu faaliyetten sorumlu genel müdür yardımcıları, CMO, pazarlama direktörü ve bu pozisyonun olmadığı şirketlerde pazarlama müdürü kabul ediliyor.

✓ Her şirketten sadece 1 yönetici CMO Club'a kabul ediliyor.

✓ CMO Club'a üyelik, liderin ya da şirket yetkilisinin talebi üzerine mümkün oluyor.

✓ Üye listesi düzenli olarak Capital ve Ekonomist dergileri ile internet sitelerinde yayınlanıyor.

✓ CMO Club'a başvurmak istiyorsanız, **cmoclub@doganburda.com** adresine yazabilirsiniz.



✓ CMO Club, ilk etkinliğini 2013 yılında gerçekleştirdi. Üyelerimizin iş yoğunluğunu öngörerek az sayıda, ancak içeriği etkili buluşmalar planlıyoruz. Etkinliklerimizin sizler tarafından ilgi görmesini istiyoruz. Bu nedenle konu ve konuk önerilerinizi yazmanızı rica ediyoruz.

✓ Önümüzdeki buluşmalarımızda mümkün olduğunca CMO'ları da içeriğe dahil etme düşüncesindeyiz. Bu nedenle sizlerden ricamız bizi sürekli bilgilendirmeniz ve yönlendirmenizdir. CMO dünyasında en çok ihtiyaç hissedilen konu ile konuşmacıları sizlerle buluşturmamız, bu etkinlikleri daha anlamlı hale getirecektir.

✓ Yeni döneme yönelik bir başka planımız ise CMO Agenda adıyla araştırma yayınlamak olacak. Bu araştırmada Türkiye'nin önde gelen CMO'larının ajandalarını, içinde bulundukları dönemde uğraştıkları konuları, sorunları, geleceğe bakışları ve planlarını ortaya koymak istiyoruz. Bununla ilgili hazırlıklarımızı yakında sizinle paylaşıyor olacağız.

BÜTÇE AÇIĞINA DİKKAT!

Haziran ayında bütçe açığında rekor kırdık. Merkezi yönetim bütçesi haziran ayı itibariyle son bir yıllık dönemde 55,6 milyar TL'lik açık verdi. Daha önce hiç bu kadar yüksek bir bütçe açığıyla karşılaşmamıştık. Bundan önceki rekor 55,4 milyar TL ile Ekim 2009'da kırılmıştı. O zaman 2008-2009 resesyonundan çabuk çıkmak için maliye politikasının gevşetilmesi bütçe açığını patlatmıştı. Bu kez de geçen yılın üçüncü çeyreğinde resesyonun kıyısına gelen ekonomiyi buradan uzaklaştırmak için maliye politikasının gevşetilmesi, bütçe açığının rekor kırmasına yol açtı. Bütçe açığı mutlak değer olarak rekor kırsa da milli gelire oran olarak kötü durumda değiliz. Ancak yine de yol yakınken bütçe açığının daha da büyümemesi için önlem almak gerekiyor. Bütçe açığında ipin ucu elden kaçarsa bu kez kontrol altına alınması 2001 krizi sonrasındaki kadar kolay olmayabilir. Çünkü bugünkü koşullar, 2001 krizi sonrasındaki koşullara göre çok farklılık gösteriyor.

ORHAN KARACA ● okaraca@ekonomist.com.tr

MERKEZİ YÖNETİM BÜTÇESİ, 2017'NİN İLK YARISINI 25,2 milyar TL'lik açıkla kapattı. Oysa geçen yılın ilk yarısında bütçede 1,1 milyar TL'lik fazla vardı. Her ne kadar bu fazla, yılın ikinci yarısında korunamadıysa da en azından o dönem için olumlu bir bütçe performansına işaret ediyordu. Bu yılın ilk yarısındaki bütçe performansı ise olağanüstü bir bozulmaya işaret ediyor. Geleneksel olarak her yılın sonuna doğru bütçe açığının yükselişe geçtiğini dikkate alırsak, bu yılın sonunda dev bir bütçe açığıyla karşılaşma ihtimalimiz var gibi görünüyor. Bu ise Türkiye'nin son yıllarda elinde sağlam kalan tek makroekonomik göstergeyi de kaybetmesi anlamına geliyor. Bunun da ekonominin çarklarının dönmesi için gerekli olan yabancı sermaye girişini iyice yavaşlatması olasılığı bulunuyor.

Esasında bütçe açığının ne kadar vahim durumda olduğunu görmek için yıl sonunu beklemeye de gerek yok. Bütçe verilerine yıllıklandırılmış yani son 12 ayın toplamı olarak bakarsak, tüm zamanların en yüksek açığına haziran ayında ulaşmış durumdayız. Merkezi yönetim bütçesi haziran ayı itibariyle son bir yıllık dönemde 55,6 milyar TL'lik açık verdi. Daha önce hiç bu kadar yüksek bir bütçe açığıyla karşılaşmamıştık. Yani bu bir rekora işaret ediyor. Bundan önceki rekor Ekim 2009'da 55,4 milyar TL ile kırılmıştı. Daha sonra düşüşe geçen ve bir ara 20 milyar TL'nin altına kadar inen bütçe açığı, bu yılın ilk yarısında hükümet kesenin ağzını iyice açınca yeniden şaha kalktı.

Bütçe ilk yarıyılda 25,2 milyar TL açık verdi

(Merkezi yönetim bütçesi, milyon TL)

	Ocak-Haziran 2016	Ocak-Haziran 2017	Değişim oranı (%)
HARCAMALAR	273.852	324.435	18,5
Faiz dışı harcamalar	247.462	297.445	20,2
Faiz ödemeleri	26.390	26.990	2,3
GELİRLER	275.001	299.200	8,8
Vergi gelirleri	216.553	246.071	13,6
Diğer gelirler	58.448	53.129	-9,1
BÜTÇE DENGESİ	1.149	-25.235	-
FAİZ DIŞI DENGE	27.539	1.755	-93,6

Kaynak: TÜİK ve Capital

Bütçe açığının 20 yıllık gelişimi

Yıllar	Bütçe dengesi (Milyon TL)	Bütçe dengesinin GSYH'ye oranı (%)
1998	-3.698	-5,1
1999	-9.044	-8,4
2000	-12.846	-7,5
2001	-28.566	-11,6
2002	-39.085	-10,9
2003	-39.816	-8,5
2004	-30.300	-5,3
2005	-9.743	-1,4
2006	-4.643	-0,6
2007	-13.883	-1,6
2008	-17.069	-1,7
2009	-52.761	-5,3
2010	-40.081	-3,5
2011	-17.783	-1,3
2012	-29.412	-1,9
2013	-18.449	-1,0
2014	-23.370	-1,1
2015	-23.525	-1,0
2016	-29.258	-1,1
2017	-55.642*	-2,0**

Kaynak: Maliye Bakanlığı, TÜİK ve Capital
(*): Haziran ayı itibariyle yıllıklandırılmış
(**): Capital'in tahmini

RESESYONDAN KAÇARKEN

Bütçe açığında bundan önceki rekorun tam da 2008-2009 resesyonu sırasında kırılması tesadüf değil. Bu, o dönemdeki hükümetin uyguladığı bilinçli politikaların sonucu. 2008 yılının sonlarında küresel ekonomi krize girince ve bunun Türkiye ekonomisine yansımaya başladığı da görülünce, Merkez Bankası para politikasını gevşetirken hükümet de maliye politikasında gevşemeye gitmişti. Böylece iç talepteki düşüş sınırlı tutularak resesyonun tahribatı azaltılmaya çalışılmıştı. Bunun doğal sonucu da bütçe açığının rekor kırması olmuştu. Fakat bu sayede resesyon da çabuk atlatılabilmişti.

Bütçe açığında kırılan son rekorun nedeni de

aynı. Hatırlarsanız geçen yıl bu sıralarda ekonomi bir resesyonun kıyısındaydı. Geçen yılın üçüncü çeyreğinde, ekonomide 2008-2009 resesyonundan bu yana ilk kez küçülme görmüştük. Ekonomi yılın son çeyreğinde de küçülseydi resmen resesyona girmiş olacaktık. İşte bu olası resesyondan kaçmak için yine hem para hem de maliye politikasında gevşemeye gidildi. Bu politikalar da işe yaradı ve ekonomi dördüncü çeyrekte yeniden büyümeye geçti. Bu yılın ilk çeyreğinde de ekonomide büyüme yaşandı ve böylece resesyondan iyice uzaklaşmayı başardık. Ancak bunun faturası bütçe açığının yeniden rekor kırması oldu.

ORANSAL OLARAK İYİYİZ

Yalnız burada bütçe açığının mutlak değer olarak rekor kırarken milli gelire oran olarak geçmişe göre hala çok iyi durumda olduğunu belirtmek gerekiyor. Bütçe açığına milli gelire oranlanmış olarak bakarsak geçmişte çok daha kötü dönemlerimiz olmuştu. Bütçe açığının şu anda kullandığımız 2009 baz yıllı cari fiyatlarla gayri safi yurtiçi hasıla (GSYH) serisine oranı, 2001 krizinin etkisiyle 2002 yılı başlarında yüzde 15'in üzerine kadar çıkmıştı. 2001 krizi sırasında batan bankaların yükünün ve kamu kurumlarının görev zararlarının bütçeye yıkılması, o dönemde bütçe açığının çok olağanüstü boyutlara çıkmasına yol açmıştı. Bizim yaptığımız hesaplar, bu açıdan rekorun yüzde 15,6 ile Nisan 2002'de kırıldığını gösteriyor. Daha sonra uygulanan istikrar programıyla düşüşe geçen ve bir ara sıfıra kadar yaklaşan bu oran, maliye politikasının gevşetildiği 2008-2009 resesyonu sırasında ise yüzde 5'i aşmıştı. Mutlak değer olarak önceki rekorun kırıldığı Ekim 2009'da bütçe açığının GSYH'ye oranı yüzde 5,6 olmuştu. Mutlak değer olarak son rekorun kırıldığı haziran ayında ise bütçe açığının GSYH'ye oranı muhtemelen yüzde 2 dolayında çıkacak. Bu oranın

Ekonominin nabzı nasıl atıyor?

Göstergeler	Son açıklama	Önceki dönem	Önceki yılın aynı dönemi	Değerlendirme
GSYH'DE YILLIK DEĞİŞİM (2017, birinci çeyrek, %)	5,0	3,5	4,5	Ekonomi ilk çeyrekte yüzde 3,5 dolayındaki beklentilerin 1,5 puan üzerinde büyüdü. Ancak bunda bazı geçici faktörlerin etkisi var.
GSYH'DE ÇEYREKLİK DEĞİŞİM (2017, birinci çeyrek, MD, %)	1,4	3,4	0,4	
SANAYİ ÜRETİMİNDE YILLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2017, %)	4,1	6,0	7,2	Sanayi üretimi ikinci çeyrek döneme iyi başlamıştı. Ancak bunda olumlu baz etkisinin de rolü vardı. Baz etkisinin olumsuz tarafa dönmesiyle mayıs ayında üretimdeki artış biraz yavaşladı.
SANAYİ ÜRETİMİNDE AYLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2017, MD, %)	-1,5	2,2	1,6	
İMALAT SANAYİ KAPASİTE KULLANIM ORANI (Haziran 2017, %)	79,0	78,8	78,0	
REEL PERAKENDE SATIŞLARDA YILLIK DEĞİŞİM (Mayıs 2017, %)	1,3	-0,3	1,5	Yedi ay üst üste düştükten sonra mayıs ayında az da olsa yükseldi.
YILLIK TÜFE ENFLASYONU (Haziran 2017, %)	10,90	11,72	7,64	Enflasyonda beklenen düşüş başladı. Muhtemelen temmuz ayında da ciddi bir düşüş yaşanacak. Temmuz ayında enflasyon tek haneye bile inebilir.
YILLIK Yİ-ÜFE ENFLASYONU (Haziran 2017, %)	14,87	15,26	3,41	
12 AY SONRASININ ENFLASYON BEKLENTİSİ (Temmuz 2017, %)	8,41	8,32	7,59	Gerçekleşen enflasyon inişe geçerken beklentiler hafifçe yükseldi.
ORTALAMA DOLAR KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Haziran 2017, %)	-1,3	-2,5	-0,3	Döviz piyasasında şubat ayında başlayan sakin seyir haziran ayında da sürdü. Ancak temmuz ayında biraz hareketlilik vardı.
ORTALAMA EURO KURUNDAKİ DEĞİŞİM (Haziran 2017, %)	0,4	0,6	-1,1	
TÜFE BAZLI REEL EFEKTİF DÖVİZ KURU (Haziran 2017, 2003=100)	91,4	91,5	100,2	TL'nin değeri haziran ayında yerinde saydı.
İŞSİZLİK ORANI (Nisan 2017, MD, %)	11,3	11,5	10,0	Yılbaşından bu yana yavaş yavaş düşüyor.
YENİ KURULAN ŞİRKET SAYISI (Haziran 2017)	6.039	6.250	5.571	Son üç aydır yükseliş eğiliminde.
TÜKETİCİ GÜVEN ENDEKSİ (Temmuz 2017)	71,3	70,0	67,0	Tüketicinin kötümserliği devam ediyor.
İHRACAT (Haziran 2017, milyon $)	13.159	13.616	12.864	Haziran ayında ihracattaki artış yavaşlarken ithalat ise geriledi. Bunda bu yıl Ramazan Bayramı tatilinin haziran ayına kaymasının etkisi var.
İTHALAT (Haziran 2017, milyon $)	19.180	20.923	19.476	
CARİ İŞLEMLER DENGESİ (Mayıs 2017, milyon $)	-5.242	-3.601	-3.113	Altın ithalatının etkisiyle mayıs ayında yükselişi hızlandı.
M2 PARA ARZI (Haziran 2017, milyar TL)	1.506	1.489	1.272	Kredi hacmindeki artış haziran ayında da sürerken mevduat hacmi ise neredeyse yerinde saydı. Bu da kredilerin mevduatlara oranının yüzde 121,1'e çıkarak yeni bir rekor kırmasına yol açtı.
MEVDUAT HACMİ (Haziran 2017, milyar TL)	1.511	1.509	1.264	
KREDİ HACMİ (Haziran 2017, milyar TL)	1.829	1.807	1.488	
TCMB'NİN PARA POLİTİKASI FAİZİ (Haziran 2017, %)	8,00	8,00	7,50	15 Haziran'daki toplantıda faizlerde değişiklik yapılmadı.
HAZİNE İHALELERİNDEKİ YILLIK BİLEŞİK FAİZ (Haziran 2017, %)	10,79	11,23	9,32	Hazine çift haneli faizle borçlanmaya devam ediyor.
BÜTÇE DENGESİ (Haziran 2017, milyon TL)	-13.741	6.386	-7.917	Bütçe açığı giderek artıyor. Yıllık bütçe açığı haziran ayında rekor kırdı.
MERKEZİ YÖNETİM BORÇ STOKU (Haziran 2017, milyon TL)	811.771	806.891	700.787	Bütçe açığındaki artış hükümetin borç yükünü de yükseltmeye başladı.

MD: Mevsimsel Düzeltilmiş

2016'nın sonunda yüzde 1,1 olduğunu dikkate alırsak, elbette 2017'nin ilk yarısında burada da önemli bir bozulma yaşandığını söyleyebiliriz. Ancak bu bozulmaya rağmen hala geçmişe göre çok iyi durumdayız. Ayrıca bu açıdan uluslararası bir ölçüt olarak kabul edilen yüzde 3'lük Maastricht kriterine de henüz fazla yaklaşmış değiliz.

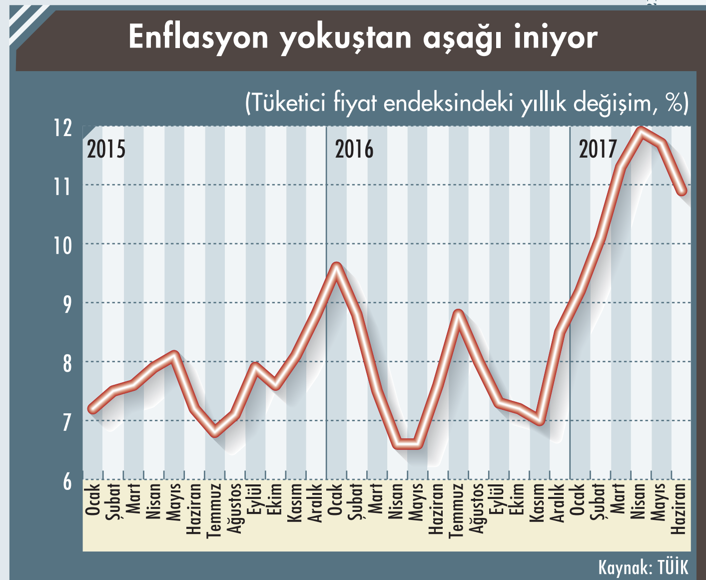
TEHLİKE NEREDE?

Madem bütçe açığı milli gelire oran olarak hem geçmişe hem de uluslararası ölçülere göre kötü durumda değil o zaman tehlike nerede? Buradaki tehlike bütçe açığının kontrolden çıkması ihtimalinde yatıyor. Bütçe açığında ipin ucu bir kez elden kaçarsa yeniden kontrol altına alınması çok zor olabilir. Çok eskide değil yakın geçmişte bunun örneğini yaşadık. 1990'lı yıllarda bütçe açığı kontrolden çıkmış ve sonuç 2001 ekonomik krizi olmuştu. Bu kriz de ülkemize büyük bir maliyet çıkarmıştı. Bütçe açığı yine kontrolden çıkarsa sonucun da yine aynı olacağından hiç şüpheniz olmasın.

Bu nedenle bütçede dengenin yeniden sağlanması gerekiyor. Bunun için ise faiz dışı harcamalarda frene basılması şart gibi görünüyor. Çünkü mevcut ortamda faiz ödemelerini kısmak ve vergi gelirleriyle diğer gelirleri artırmak pek kolay olmayacağa benziyor. Bu ise 2001 krizi sonrasındaki tecrübemizle pek uyuşmayan bir duruma işaret ediyor.

2001'DEN SONRA NE OLDU?

Öncelikle 2001 krizi sonrasında bütçe açığının kontrol altına alınmasının gerçekten olağanüstü bir iş



ENFLASYONDA BEKLENEN DÜŞÜŞ BAŞLADI

Yıllık Tüketici Fiyatları Endeksi (TÜFE) enflasyonu haziran ayında yüzde 10,90 olarak gerçekleşti. Bu oran mayıs ayında yüzde 11,72 düzeyindeydi. Yani haziran ayında yıllık enflasyonda 0,82 puanlık düşüş yaşandı. Bu da oldukça ciddi bir düşüşe karşılık geliyor.

Geçen yılın son ayından bu yılın nisan ayına kadar olan 5 aylık dönemde büyük bir sıçrama gösteren enflasyon esasında mayıs ayında düşüşe geçmişti. Ancak mayıs ayındaki düşüş o kadar yavaştı ki bunu enflasyonun yerinde saydığı şeklinde değerlendirmek bile mümkün. Geçen yılın kasım ayında yüzde 7 seviyesinde olan yıllık enflasyon, 4,87 puanlık artışla bu yılın nisan ayında yüzde 11,87'yi bulmuştu. Mayıs ayında ise sadece 0,15 puanlık düşüş yaşanmıştı. Bu nedenle esas ciddi düşüşün haziran ayında başladığını söyleyebiliriz.

Haziran ayında enflasyonda yaşanan düşüşe en çok gıda fiyatlarındaki gerileme katkı yaptı. Her ne kadar haziran ayında gıda fiyatlarında yaşanan gerileme, "mevsim normalleri"nin (son 10 yılın ortalaması) gerektirdiği kadar olmasa da gıda fiyatlarında yükselişin yaşandığı geçen yılın haziran ayına göre ciddi bir iyileşme oldu. Bu da enflasyona olumlu yansıdı. Bu ayda ulaştırma, haberleşme ve sağlık gruplarındaki fiyat hareketleri de enflasyona düşüş yönünde katkıda bulundu. Buna karşılık lokanta ve otel grubundaki fiyat hareketleri ise enflasyonun daha fazla düşüş göstermesine engel oldu. Bu durum ise muhtemelen turizmde nisan ayında başlayan toparlanmadan kaynaklandı. Bu toparlanma sektördeki şirketlere geçen yılın sonuyla bu yılın başında yaşanan kur artışlarını nihayet fiyatlarına yansıtma fırsatını vermiş gibi görünüyor. Geçen yılın ağustos ayından bu yılın mart ayına kadar yüzde 8-9 arasında seyreden lokanta ve otel grubundaki yıllık enflasyonun haziran ayında yüzde 10'u aşmış olması böyle bir izlenim veriyor.

Haziran ayında enflasyonda ciddi bir düşüş yaşanacağı hemen hemen herkes tarafından bekleniyordu. Çünkü geçen yılın haziran ayında enflasyon mevsim normallerinin çok üzerinde çıkmıştı ve bu yıl mevsim normallerine yakın bir enflasyonun gerçekleşmesi bile enflasyonda ciddi bir gerileme getirecekti. Nitekim gerçekleşme de aynen öyle oldu. Döviz kurlarındaki artışın ocak ayında durmasından birkaç ay sonra kurdan enflasyona geçiş etkisinin (pass-through effect) ortadan kalkması ve enflasyonun tekrar mevsim normallerine uygun hareket etmeye başlaması buna imkan verdi. Benzer nedenle temmuz ayında da enflasyonda ciddi bir düşüş yaşanacak. Hatta temmuz ayında enflasyonun yüzde 10'un biraz altına yani tek haneye inmesi ihtimali bile var.

Ancak enflasyon mevsim normallerinde seyretmeye devam ederse ağustos ayından itibaren yeniden yükselişe geçecek. Önceki aylarda bu konuyu ayrıntılı bir şekilde işlediğimiz için yeniden detaylara girmek istemiyoruz. Fakat kasım ayına kadar sürecek gibi görünen bu olası yükselişin enflasyonu bu kez yüzde 12'nin üzerine çıkarabileceğini belirtelim. Enflasyon mevsim normallerinde seyretmeye devam ederse yılın son ayında ise tekrar düşüş olacak. Ancak bu düşüşe rağmen 2017'nin çift haneli enflasyonla kapanması ihtimali bulunuyor.

olduğunu söyleyelim ve bunu başaranlara haklarını teslim edelim. Ancak bunun nispeten kolay bir şekilde gerçekleştirildiğini de belirtmemiz gerekiyor. Bu kolaylığı öncelikle o dönemde uygulanan ekonomik ve siyasi politikalar sağlamış, ayrıca uygun uluslararası ortam da buna destek olmuştu. IMF destekli istikrar programı enflasyonun yüzde 70'in üzerinden tek haneye kadar düşmesini sağlayınca faizler gerilemiş ve böylece bütçedeki faiz ödemeleri de düşmüştü. Avrupa Birliği (AB) üyeliğine aday ülke olarak kabul edilmemiz ve üyelik görüşmelerinin başlaması ise o güne kadar görülmemiş bir yabancı sermaye ilgisine mazhar olmamızı sağlamıştı. Böylece özelleştirmeler kolaylaşmış ve bütçedeki vergi dışı gelirlerde olağanüstü bir artış gerçekleşmişti. Enflasyonun kontrol altına alınması ve artan yabancı sermaye girişi ekonomide hızlı büyümenin kapısını açınca vergi gelirlerinde de ciddi bir artış ortaya çıkmıştı. Bütün bunlar da dönemin hükümetlerine faiz dışı harcamalarda frene fazla basmadan bütçe açığını kontrol altına alma imkanını vermişti.

BU DEFA FARKLI

Bugünkü tablo ise yukarıda çizdiğimize pek benzemiyor. Enflasyon bir türlü yüzde 5'lik hedef dolayına yaklaşmıyor. Ayrıca bu başarılsa

İHRACATTA İLK YARIYIL İYİ GEÇTİ

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın (GTB) temmuz ayı başında haziran ayı verilerini de açıklamasıyla dış ticarette ilk yarı yılın bilançosu belli oldu. GTB'nin verilerini biraz daha gecikmeli açıklanan Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) verileriyle birleştirince ortaya yandaki tablodaki sonuçlar çıkıyor. Bu sonuçları ise şöyle değerlendirmek mümkün:

■ Son birkaç yılı oldukça kötü geçiren ihracatta 2017'nin ilk yarısı iyi geçti. Geçen yılın ilk yarısında 71,6 milyar dolar olan ihracat, bu yılın aynı döneminde 77,5 milyar dolara yükseldi. Buna göre ilk yarı yılda ihracatta yüzde 8,2 artış yaşandı. Bu oran geçmişte alıştığımız çift haneli artışlara göre düşük olsa da son birkaç yıldaki duruma göre önemli bir toparlanmaya işaret ediyor. İhracat 2016 yılında yüzde 0,9 ve 2015 yılında ise yüzde 8,7 düşüş göstermişti.

■ Üstelik altın ihracatını düşersek muhtemelen daha da iyi bir tabloyla karşılaşabiliriz. Ancak GTB'den aldığımız haziran ayı verilerinde altın ihracatının ne kadar olduğunu tam göremediğimiz için kesin bir karşılaştırma yapamıyoruz. TÜİK'in verileri ilk 5 ayda toplam ihracattaki artışın yüzde 9,5, altın hariç ihracattaki artışın ise yüzde 12 olduğunu gösteriyordu. Buradan ilk yarı yıldaki altın hariç ihracat artışının da çift haneli olduğunu tahmin ediyoruz.

■ Burada dış ticaret verilerinden altın ticaretini düşmemizin nedeninin bu ticaretin iç ve dış talep koşullarıyla pek alakası olmadığını düşünmemiz olduğunu belirtelim. Çünkü Türkiye dış ticaret istatistiklerinde görüldüğü ölçüde altını ihraç edebilecek düzeyde bir altın üreticisi olmadığı gibi yine o istatistiklerde görüldüğü ölçüde altını ithal edip işleyebilecek bir ülke de değil. Bu nedenle özellikle Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) ile aramızda yoğunlaşan altın dış ticaretinin gerçek bir ticaretten ziyade bir ödeme aracı işlevi gördüğünü düşünüyoruz. Dış ticaret verilerini iç ve dış talep koşullarıyla ilişkilendirebilmek için de altın dış ticaretini dışarıda bırakıyoruz.

■ Bu açıklamadan sonra ilk yarı yılda altın hariç dış ticarette görülen yükselişin dış talepte toparlanmaya işaret ettiğini söyleyebiliriz. Nitekim bunun etkisini ilk çeyrek dönemdeki ekonomik büyümede görmüştük. İlk çeyrekteki yüzde 5'lik büyümenin 2,4 puanı mal ve hizmet ihracatındaki artıştan gelmişti. Dış talep ikinci çeyrekte de ekonomik büyümeye önemli katkıda bulunmuş olabilir.

■ 2017'nin ilk yarısında ithalatta da geçen yılın aynı dönemine kıyasla önemli bir artış oldu. Geçen yılın ilk yarısında 99,7 milyar dolar olan ithalat bu yılın aynı döneminde 108,3 milyar dolara çıktı. Buradan ilk yarıyılda ithalatın yüzde 8,7 arttığı hesaplanıyor. Son üç yılda ithalatta gerileme yaşandığı dikkate alınınca da bu önemli bir toparlanma gibi görünüyor.

■ Ancak altın hariç ithalatta bu ölçüde bir yükseliş yok. TÜİK'in verileri, ilk 5 ayda toplam ithalatın yüzde 11,2 ve altın hariç ithalatın ise yüzde 5,9 arttığını gösteriyordu. Altın hariç ithalattaki artışın ilk 6 ayda ise yüzde 5'in altında olduğunu tahmin ediyoruz. Altın hariç ithalattaki artışın daha düşük olması, iç talepte toplam ithalattaki artışın ima ettiği ölçüde bir canlanma olmadığı anlamına geliyor.

■ 2017'nin ilk yarısında ihracat ve ithalat yükselişe geçerken dış ticaret açığı da büyüdü. Geçen yılın ilk yarısında 28,1 milyar dolar olan dış ticaret açığı bu yılın ilk yarısında 30,9 milyar dolara çıktı. Buna göre ilk yarıyılda dış ticaret açığında yüzde 10 artış yaşandı. Bu da elbette cari işlemler dengesine olumsuz yansıdı.

Dış ticarette ilk yarıyılın bilançosu

(Aylara göre dış ticaret, milyon dolar)

Aylar	İHRACAT 2016	İHRACAT 2017	Değişim oranı (%)	İTHALAT 2016	İTHALAT 2017	Değişim oranı (%)
Ocak	9.546	11.252	17,9	13.453	15.592	15,9
Şubat	12.366	12.094	-2,2	15.578	15.826	1,6
Mart	12.758	14.479	13,5	17.766	19.018	7,0
Nisan	11.951	12.871	7,7	16.188	17.787	9,9
Mayıs	12.099	13.616	12,5	17.197	20.923	21,7
Haziran	12.864	13.159	2,3	19.476	19.180	-1,5
TOPLAM	71.584	77.472	8,2	99.657	108.326	8,7

Kaynak: TÜİK ve GTB

ŞİRKET KURULUŞLARI YENİDEN YÜKSELİŞTE

Ekonomideki konjonktürün nereye doğru gittiğini anlamak için daha çok sanayi üretimi, dış ticaret, perakende satışlar gibi verilere bakıyoruz ama bu amaçla göz attığımız başka göstergeler de var. Bunlardan birini de şirket kuruluşları oluşturuyor. Şirket kuruluşları genelde konjonktürün genişleme dönemlerinde artarken daralma dönemlerinde ise düşüşe geçiyor. Bu nedenle şirket kuruluşlarını takip etmek de bize konjonktürün neresinde olduğumuz konusunda bir fikir verebiliyor.

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) verileri, haziran ayında 6 bin 39 şirket kurulduğunu gösteriyor. Oysa geçen yılın aynı ayında 5 bin 571 şirket kurulmuştu. Buna göre haziran ayında şirket kuruluşlarında yıllık bazda yüzde 8,4 artış yaşanmış bulunuyor. Üstelik bu artış, geçen yıl temmuz ayına denk gelen Ramazan Bayramı tatilinin bu yıl haziran ayına kaymasına rağmen gerçekleşmiş durumda. İş günü sayısına göre düzeltme yaparsak, haziran ayındaki artış 10 puan daha yüksek ve yüzde 18,3 çıkıyor. Kısacası, şirket kuruluşlarında haziran ayı verileri ekonomik konjonktür açısından iyi bir duruma işaret ediyor.

Oysa geçen yıl bu sıralarda durum pek de böyle değildi. Geçen yıl bu sıralarda şirket kuruluşları düşüş eğilimindeydi. Nisan ayında başlayan bu düşüş, eylül ayına kadar aralıksız sürmüştü. Geçen yılın üçüncü çeyreğinde ise ekonomide 2008-2009 resesyonundan bu yana ilk kez yıllık bazda küçülme görülmüştü. İşte şirket kuruluşlarında geçen yıl nisan ayında başlayan düşüş ekonomideki bu küçülmenin sinyalini vermişti.

Şirket kuruluşları geçen yılın ekim ve kasım aylarında ise az da olsa yükseliş göstermişti. Bunun da ekonominin dördüncü çeyrekte yeniden büyümeye geçmesinin sinyalini verdiğini söylemek mümkün. Ancak şirket kuruluşları geçen yılın aralık ayından bu yılın mart ayına kadar dört ay aralıksız olarak yine düşüş gösterdi ki bu ilk çeyrekteki yüzde 5'lik büyümeyle pek uyumlu değil. Bu da şirket kuruluşlarının ekonomideki durum hakkında her zaman doğru sinyal vermediğine işaret eden bir örneği oluşturuyor.

Şirket kuruluşları nisan ayından bu yana ise yine yükseliş eğiliminde bulunuyor. Bu da ikinci çeyrekteki büyüme açısından olumlu bir sinyal gibi görünüyor. Zaten başka birçok gösterge de ikinci çeyrekte ekonominin büyümeye devam ettiği sinyalini veriyor. Fakat şirket kuruluşları ekonomik büyümenin düzeyi konusunda çok fazla bir şey söylemiyor. Bunun için sanayi üretimi, dış ticaret verileri, perakende satışlar gibi diğer göstergelere bakıp ayrıntılı bir analiz yapmak gerekiyor.

Şirket kuruluşlarına ilişkin aylık veriler 1992 yılına kadar gidiyor. Daha önce Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yayınlanan bu veriler, 2010 yılından bu yana TOBB tarafından yayınlanıyor. Şirket kuruluşları 1994 krizi, 1998-1999 resesyonu, 2001 krizi ve 2008-2009 resesyonunda da ekonomideki daralmayı önceden haber vermişti. Ancak zaman zaman yanlış sinyaller verdiği de oldu. Bunlardan en çok dikkat çekeni ise 5 yıl önce yaşandı. Şirket kuruluşları 2011 aralık ayından 2013'ün ocak ayına kadar tam 14 ay üst üste düşüş gösterdiği halde o dönemde ekonomide bir küçülme gerçekleşmedi.

Şirket kuruluşlarında üç aydır artış var

(Kurulan şirket sayısı, adet)

	2016	2017	Değişim oranı (%)
Ocak	6.894	6.275	-9,0
Şubat	6.363	5.617	-11,7
Mart	7.117	6.146	-13,6
Nisan	5.860	6.447	10,0
Mayıs	5.422	6.250	15,3
Haziran	5.571	6.039	8,4
TOPLAM	37.227	36.774	-1,2

Kaynak: TOBB

bile faizlerde ve dolayısıyla bütçedeki faiz ödemelerinde sağlanabilecek potansiyel düşüş, 2001 krizi sonrası dönemde gerçekleşene göre epey sınırlı görünüyor. Öte yandan dış politikada pek çok ülkeyle sürtüşme halindeyiz. AB'ye üyelik ihtimali neredeyse yok olmak üzere. Bu da yabancı sermaye girişini giderek azaltıyor.

Bu ortamda özelleştirmelerin tekrar hız kazanması ve vergi dışı gelirlerde geçmişteki gibi olağanüstü artışlar sağlanması zor görünüyor. Bu yaşananlar ekonomideki büyümenin yavaş kalmasına yol açtığı için vergi gelirlerinde de durum çok iyi değil. Artık süreklilik kazanan aflar olmasa vergi gelirlerindeki durum daha da kötü çıkacak.

İşte bu farklı tablo, bütçe açığında ipin ucu bir kez daha elden kaçarsa bu kez kontrol altına almanın çok daha zor olacağını düşündürüyor. Bu yüzden de yol yakınken önlem almakta fayda var gibi görünüyor. Bu önlem de faiz dışı harcamalarda frene basmayı gerektiriyor.

ESKİ TABLOYA DÖNÜŞ

Bize kalırsa kısa vadede faiz dışı harcamalarda frene basarken, orta vadede tabloyu eski haline getirmeye çalışmak da şart. Çünkü şu anda faiz dışı harcamalarda frene basmak ancak durumu idare etmeye yarayabilecek bir önlem. Bulunduğumuz noktadan daha ileriye gitmek için ise enflasyonu mutlaka düşürmemiz ve dış ilişkilerimizi de düzeltmemiz gerekiyor. Yani yeni bir yapısal reform programına ihtiyacımız var. Ayrıca ya AB ile üyelik sürecine geri dönmemiz ya da hem yurt içinde hem de yurt dışında Türkiye'nin geleceğine olan güveni yükseltecek buna benzer başka bir hikaye yaratmamız şart görünüyor. Enflasyonun hedefe doğru inişe geçmesi ve Türkiye'nin geleceğine olan güvenin artması yatırımları yükselterek ekonomik büyümeyi hızlandırır. Böylece Türkiye, yeniden 2001 krizi sonrasındaki gibi şaha kalkarken bütçe açığı da sorun olmaktan giderek uzaklaşır. Bu gelişmeler, başta terör olmak üzere Türkiye'nin iç sorunlarına çözüm bulmayı da kolaylaştırır. C



İLK YARIDA YÜZDE 50 BÜYÜDÜK

Türkiye'nin önde gelen e-ticaret platformu GittiGidiyor, 2017'nin ilk yarısında yüzde 50 büyüdü. Aynı dönemde sektörün yüzde 25-30 bandında büyüdüğünü belirten **GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı**, "Başarımızın arkasındaki en önemli faktörlerden biri eBay'den aldığımız destek. Hedefimiz uzun vadede sağlıklı büyüme elde etmek" diyor.



Türkiye'de e-ticaretin ev sahibi GittiGidiyor, 2017'nin ilk yarısında yüzde 50 büyüdü. Başarılı bir dönem geçirdiklerini söyleyen GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı, bir eBay şirketi olan GittiGidiyor'un sektör ortalamasının yaklaşık 2 katına ulaşan bir performansı yakaladığına dikkat çekiyor. Kantarcı, "Yılın ilk yarısında sektörün yüzde 25-30 bandında bir büyüme elde ettiği tahmin ediliyor. GittiGidiyor ise yüzde 50 büyüdü. Başarımızın altında yatan en önemli faktörlerden biri eBay'den aldığımız destek. eBay'in faaliyet gösterdiği Avrupa pazarlarında en iyi büyüme performansını sergileyen ülke Türkiye ve bu nedenle bizi çok destekliyorlar" diyor. eBay'den gelen kaynağı GittiGidiyor'a daha fazla kullanıcı getirecek projelerde değerlendirdiklerini kaydeden Kantarcı, "Hedefimiz uzun vadede sağlıklı büyüme elde etmek. İş planımızı buna göre yapıyor ve yıllardır bu amaçla harcadığımız emeğin meyvelerini topluyoruz" diye konuşuyor.

Büyümeyi sağlayan önemli hamlelerden birinin de klasik perakendecileri GittiGidiyor'a taşıma stratejisi olduğunu belirten Kantarcı, "Klasik perakendecilerin online kanalda büyümesini desteklerken, aynı zamanda tüketicinin daha fazla çeşidi bir arada görme beklentisine de yanıt veriyoruz" diyor. GittiGidiyor'un kayıtlı kullanıcı sayısının yaklaşık 19 milyona, aktif satıcı sayısının ise 100 bine ulaştığını ifade eden Kantarcı, şöyle devam ediyor: "Bu dev platformun içinde kendi mağazalarını açan büyük perakende markaları da bizim için en az bireysel satıcılar ve KOBİ'ler kadar önemli. Bu yıl GittiGidiyor'da mağaza açan markalar arasında Asgold, Defacto, Karınca Design, Fischer Price da yer alıyor."

RAKAMLARLA GİTTİGİDİYOR

- **Ayda yaklaşık 60 milyon ziyaret alıyor ve aylık tekil ziyaretçi sayısı yaklaşık 24 milyon.**
- **Kullanıcılarına 50'den fazla kategoride 15 milyonun üzerinde ürün sunuyor.**
- **2017 ilk yarı itibarıyla toplam trafiğinin yaklaşık yüzde 64'ü mobilden geliyor.**
- **Yaklaşık 100 bin aktif satıcının bulunduğu GittiGidiyor'da her 2 saniyede 1 ürün satılıyor.**

"Online perakende 35 milyar TL'ye ulaşacak"

Öget Kantarcı, e-ticaret sektörünün mevcut durumuna ilişkin tabloyu ve gelecek beklentilerini şöyle anlatıyor: "TÜBİSAD'ın 'Türkiye e-Ticaret 2016 Pazar Büyüklüğü' raporuna göre Türkiye'de e-ticaretin hacmi perakende alanında 2016'da 17,5 milyar TL'ye ulaştı. GittiGidiyor olarak tahminimiz, online perakendenin 2019'da ikiye katlanarak 35 milyar TL'lik büyüklüğe ulaşması."

Advertorial



NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

NURTAÇ AFRİDİ / YILDIZ HOLDİNG STRATEJİ VE BÜYÜMEDEN SORUMLU BAŞKAN

DEV SATIN ALMALARIN ARKASINDA O VAR

Nurtaç Afridi, Yıldız Holding'in ilk kadın yöneticilerinden biri… 2006 yılında holdingde kurumsal strateji grubunu kurmak üzere göreve başladı. O dönem Yıldız Holding hızlı büyümenin ardından hem yapılanma hem kurumsallaşma çalışmalarına hız vermişti. Afridi ile grup önemli bir dönüşümü hayata geçirdi. Afridi, önce tüm iş birimlerinin sahiplendiği bir vizyonla uzun vadeli hedef ve stratejileri hayata geçirdi ardından organizasyon ve performans yönetim sisteminin bu vizyonu destekleyecek şekilde oluşturulmasını sağladı.

"Bununla beraber kurumsal strateji çerçevesinde hangi işlere odaklanacağımızı, kaynakları etkin kullanmak için operasyon modelinin nasıl olması gerektiğini, hangi yetkinliklere sahip olmamız gerektiğini de belirledik" diyen Afridi, bugün geriye dönüp baktığında bu stratejilerin neredeyse hepsinin hayata geçtiğini söylüyor. Devamında neler yaptıklarını şöyle anlatıyor:

"2010 yılından itibaren, şirket satın almaları, birleşmeler ve ortaklıklarla, grubun odaklandığı işlerde, coğrafyalarda büyümesini ve hedeflediği yeni işlere girişini destekledik. Odaklanmadığı alanlarda yalınlaşmayı gerçekleştirdiğimiz satış işlemleri ile yapımızı güçlendirdik. Grubun tarihinde önemli değişim aşamalarından biri olan United Biscuits satın alması ile vizyonumuzdaki globalleşme hedefine ulaştık. Hedeflerimize uygun adımlar planlamaya devam ediyoruz."

Önümüzdeki dönemde Afridi, Türkiye ve MENA bölgesinde Ülker markasıyla liderliklerini devam ettireceklerini ve pladis'in yeni satın almaları ve organik büyümesini sağlayacak yatırımlar için kaynak yaratacaklarını ifade ediyor. Bu noktadaki yol haritalarını da şöyle açıklıyor, "Önümüzdeki yıllarda satın alımlarımız için temel kriterimiz, pladis'in büyüme stratejilerine önemli ölçekte katkı sağlayabilecek, atıştırmalık sektöründe faaliyet gösterdiği pazarlarda güçlü markaları, etkili satış ve dağıtım ağlarına sahip şirketleri bulup, doğru fiyatla bünyeye dahil etmek olacak. Kuzey Amerika, Afrika, Latin Amerika ve Asya, fırsatları yakından takip ettiğimiz bölgeler. Küresel pazarda en hızlı büyüyen bisküvi, çikolata ve şekerleme üreticisi olmayı hedefliyoruz. Satın alma, birleşme ve stratejik işbirlikleri bu hedef yolunda önemli katkılar sağlamaya devam edecek."

YILIN SATIN ALMACISI SEÇİLDİ

Afridi, Avusturya Lisesi ve Marmara Üniversitesi İngilizce İşletme Bölümü mezunu. Almanya'da master yaptıktan sonra Arthur Andersen ve Accenture'da toplam 12 yıl denetim, strateji ve yeniden yapılandırma projeleri yönetti. Özellikle, üretim, telekomünikasyon ve perakende sektörlerinde 100'ün üzerinde proje gerçekleştirdi. Afridi, geçtiğimiz günlerde EMEA Finance'ın Achievement Awards ödüllerinde "Dealmaker of the Year" ödülünü aldı. İlk kez yatırım bankacısı olmayan birine bu ödülün verildiğini belirten Afridi, "Bugüne dek Yıldız Holding'de yönettiğim 50'nin üzerinde satın alma ve satış işlemi ile özellikle 2016 yılında yönettiğim 6 işlem ödülü almamda önemli rol oynadı" diyor.

MEHMET AYGÜN / TITANIC GRUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"ANADOLU'DA FRANCHISING MODELİ OLUŞTURUYORUZ"

Titanic Grubu, son yıllarda turizm sektörünün en hızlı büyüyen oyuncularından… Grubun İstanbul'da 6, Antalya'da 2 ve Bodrum'da 1 oteli var… Yurt dışında Almanya'da 3 oteli bünyesinde barındıran grubun toplam otel sayısı 12. Hem şehir otelciliği hem resort alanında yatırımları olması nedeniyle Titanic Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Aygün, turizm sektörünün nabzını en iyi tutan isimlerden biri…

Aygün, geçtiğimiz yılın kısa bir değerlendirmesini yaptığında otellerinde misafir sayısında bir düşüş yaşamadıklarını ve yılı yüzde 90 oranında bir dolulukla kapattıklarını belirtiyor. Öte yandan fiyat ortalamasında bir düşüşün söz konusu olduğunu ve bu durumun bu yıl da devam ettiğini söylüyor. Özellikle İstanbul ayağında düşüşün daha fazla hissedildiğine dikkat çeken Aygün sözlerine şöyle devam ediyor: "Şehir otellerimizin doluluk oranlarında düşüş var. Geçen yılki fiyat ortalaması 120 ila 130 Euro'lardaydı. Şu anda ise bu oran 35 Euro'lara kadar düşmüş durumda."

Siyasal konjonktür turizm sektöründe misafir profilini de doğrudan etkiliyor. Aygün Avrupa'da Türkiye'ye karşı oluşan olumsuz algının kendilerini de zorladığını ifade ediyor. "Avrupalı turistten aldığımız pay ne yazık ki azaldı. Yerini Orta Doğu pazarı aldı" diyor. Aygün, misafir profilindeki son durumu da şöyle anlatıyor: "Kısa süre öncesine kadar misafirlerimizin yüzde 60'ı Avrupa, yüzde 30'u Rusya ve etrafındaki ülkeler, yüzde 10'u da yerli turistten oluşuyordu. Fakat şu anda ibre yüzde 60 ile Rusya ve etrafındaki ülkeler, geri kalanı ise Avrupa ve iç turiste dönmüş durumda. Bir örnek vermek gerekirse, kısa bir zamana kadar golf sahamızda 350 kişi golf oynuyor olurdu. Şu anda bu sayı 50'ye düştü. Sadece golf sahamız için 54 milyon Euro'luk bir yatırım gerçekleştirdik. Bununla beraber bu golf sahamızın yanına yeni bir otel yatırımımız söz konusu olacaktı. Fakat bunu bir süre için askıya almak durumunda kaldık."

Aygün yine de bu durumun geçici olacağını, her şeyin düzeleceğini düşünüyor. Yıl sonuna ilişkin doluluk oranının da yüzde 90'ları aşmasını bekliyor.

Titanic Grup, turizmdeki yatırımlarına devam etmek niyetinde. Yatırıma değen, talep olan bölgelerle ilgilendiklerini belirten Aygün, "Avrupa, İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük şehirlerin yanı sıra Anadolu'da taleplere göre franchising modelleri oluşturuyoruz. Almanya'da Hamburg ve Münih, Hollanda'da Amsterdam, Fransa'da Paris ve İngiltere Londra'da fizibilite çalışmalarımız devam ediyor. İş olarak kökenimiz Avrupa olduğu için, oralarda bulunmayı daha çok tercih ediyoruz" diyor.



"ZAMANIM GOLF SAHASINDA GEÇİYOR"

Mehmet Aygün, zamanının büyük bir bölümünü golf sahasında geçiriyor. Turkish Airlines World Golf Cup 2017'nin ana sponsoru olduklarını belirten Aygün, golfün kendisi için önemini şöyle anlatıyor: "Farklı ülkelerde düzenlenen turnuvalara katıldım. Golf insana olumlu yönden gerçekten çok şey katıyor. Bu bir yaşam tarzı haline geliyor. Golf oynarken doğa ile baş başa kalabiliyorsunuz, yürüyerek kalori kaybediyorsunuz, özellikle en önemli etkilerinden bir tanesi konsantrasyonu artıran bir spor. Bu, iş hayatınıza da fayda sağlıyor."

CÜNEYT UYGUN / AKSA ENERJİ GRUP BAŞKANI VE CEO'SU

"KÂRIN YÜZDE 80'İ AFRİKA'DAN GELECEK"

Aksa bundan tam 20 yıl önce Kazancı Holding iştiraki olarak kuruldu. Türkiye'de 11 elektrik üretim santrali ve Afrika'da 1'i devrede 530 megavatlık kurulu güçteki 3 enerji santrali projesiyle toplam 2 bin 279 megavatlık kurulu güce sahip olan Aksa, bugün Türkiye'nin halka açık en büyük serbest enerji üreticisi.

Toplam 782 kişi istihdam eden şirketin geçtiğimiz yıl 3,2 milyar TL'lik bir ciroya ulaştığını açıklayan Aksa Enerji Grup Başkanı ve CEO'su Cüneyt Uygun, 2016'nın hem Türkiye hem enerji sektörü açısından kolay bir yıl olmadığını söylüyor. "Ancak Aksa Enerji olarak bu zorlu yılda gerçekleştirdiğimiz akılcı yatırımlarla kârlılığımızı artıracak çok önemli adımlar attık" diyor.

Özellikle yurt dışı yatırımlarının meyvelerini geçtiğimiz yıl aldıklarını dile getiren Uygun, "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nden sonra, üç Afrika ülkesiyle yaptığımız döviz bazlı garantili enerji satış anlaşmalarıyla enerji alanında uluslararası bir marka olma yolunda önemli bir adım attık" diye konuşuyor.

Aksa, 2017 yılında 3,36 milyar TL ciro hedefliyor. Bu büyüklüğe ulaşmada Afrika'daki santraller etkili olacak. Tüm Afrika santrallerinin bu yıl üretim yapacağını belirten Uygun, "2017 yılında FAVÖK'ümüzün yüzde 75'i Afrika'daki santrallerimizden sağlanacak. 2018 yılında ise Afrika santrallerimizin tam yıl katkısıyla bu santrallerin konsolide FAVÖK'ümüzün yüzde 80'inden fazlasını oluşturmasını bekliyoruz" diyor.

Aksa, Afrika dışında farklı bölgelerde de yatırım arayışında. Acil enerji ihtiyacı olan çok çeşitli ülkelerle temaslarını sürdürüyor. "Hem Afrika kıtasında hem diğer kıtalarda görüşmelerimize devam ediyoruz" diyen Uygun, Afrika modelini Güney Asya'da da uygulamak istediklerini söylüyor.



"FARKLI KÜLTÜRLERİ TANIMAYA ÇALIŞIRIM"

Cüneyt Uygun, Saint Joseph Fransız Lisesi mezunu. Boğaziçi Üniversitesi'nde matematik lisans ve ekonomi yüksek lisans eğitimlerini tamamladı. Bugüne kadar TSKB, Efes İçecek Grubu ve Turkcell bünyesinde çalıştı. 2010 yılından bu yana ise Kazancı Holding'de çalışıyor. 2013 yılında Aksa Enerji'ye CEO olarak atandığını ve 2015 yılı itibarıyla CEO ve yönetim kurulu üyesi olarak görev yaptığını belirten Uygun, iş dışı zamanını ailesiyle geçirdiğini söylüyor. Birlikte neler yaptıklarını şöyle anlatıyor: "Kızım bale eğitimi alıyor, oğlum da basketbol oynuyor ve onlarla bir arada olmaktan, etkinliklerinde onlarla aynı heyecanı paylaşmaktan büyük keyif alıyorum. Bunun yanı sıra seyahat etmeyi çok severim. Vakit buldukça dünyanın keşfedilmemiş ülkelerinde, şehirlerinde farklı farklı kültürleri tanımaya çalışırım."

HİROSHİ KATO / TOYOTA OTOMOTİV SANAYİ CEO'SU

"ÜRETİMİMİZ 2 KAT ARTACAK"

Toyota Otomotiv Sanayi, Türk otomotiv sektörünün en büyük kuruluşlarından biri... Şirket bugüne kadar Türkiye'ye 2,3 milyar dolarlık yatırım gerçekleştirdi. Toplam ihracat tutarı da 24,4 milyar dolara ulaştı. Toyota Otomotiv Sanayi, 280 bin adetlik üretim kapasitesiyle Avrupa'daki Toyota fabrikaları arasında da en yüksek kapasiteli fabrika unvanına sahip.

Toyota Otomotiv Sanayi'nin son dönemde gündemindeki en önemli konu ise üretimine geçtiğimiz yıl kasım ayında başladığı yeni modeli Toyota C-HR.

Türkiye'de üretilen ilk hibrit ve SUV modeli olan C-HR, Toyota Yeni Global Platformunda (TNGA) Japonya dışında üretilen Toyota'nın ilk denizaşırı modeli. Bu modelin, üretim, istihdam ve ihracat konularında şirkete çok büyük bir ivme kazandırdığını belirten Toyota Otomotiv Sanayi CEO'su Hiroshi Kato, çalışan sayılarının 3 binden 5 bine çıktığını söylüyor. 450 bin dolar yatırımla hayata geçen yeni modelin üretimlerine katkısını da şöyle anlatıyor: "Geçtiğimiz yılın son üç ayında seri üretimini gerçekleştirdiğimiz Toyota C-HR'ın rüzgarıyla 2016 yılında bir önceki yıla göre yüzde 52 gibi büyük bir artışla toplamda 1,8 milyar dolarlık ihracata imza attık. Yeni modelimizle birlikte ABD, Kanada, Tayvan gibi ülkelere ilk kez ihracat yapmaya başladık. Ayrıca istihdam sayımızda da önemli artışlar oldu. İŞKUR programları aracılığıyla 2 bin kişi için ek istihdam olanağı yaratıldı."

Kato, bu yılın üretim ve ihracat için önemli sonuçlara ulaşacakları bir yıl olacağını söylüyor. "Bu yılın sonunda gerçekleştirmeyi planladığımız toplam üretim hedefimiz yaklaşık 280 bin adet. Bu rakam, şirketin kuruluşundan bugüne kadarki en yüksek üretim hacmi olarak öne çıkıyor. 2016 yılına göre üretimimiz yüzde 82 yani neredeyse 2 kat artmış olacak" diye konuşuyor.

Kato, yılın ilk yarısında ortaya konan performanstan da memnun. İç pazarda yaşanan yüzde 10 seviyelerindeki daralmaya rağmen otomotiv sektöründe üretimin yüzde 22, otomobil üretiminin ise yüzde 41 oranında arttığını açıklıyor. İlk 5 aylık periyotta otomobil üretiminin 506 bin 747 adet olarak gerçekleştiğini, bunun da yüzde 83'ünün ihraç edildiğini sözlerine ekliyor.

TARİHİ MEKANLARI KEŞFEDİYOR

Hiroshi Kato, 2012 yılından itibaren Türkiye'de yaşıyor. İlk yıl aldığı Türkçe derslerle günlük hayatta küçük pratikler yapmaya gayret ettiğini söylüyor. Yoğun iş temposundan arta kalan zamanlarda ise özellikle tarihi mekanları keşfe çıkmaktan keyif aldığını belirtiyor. Araba tutkunu olan Kato, motor sporlarına da ilgi duyuyor. "Maalesef diğer ülkelere göre Türkiye'de bu alanda çok sık aktivite gerçekleştirilmiyor" diyor.

NEVZAT KULABEROĞLU / UĞUR OKULLARI GENEL MÜDÜRÜ

"25 YENİ OKUL AÇIYORUZ"

Uğur Okulları tam 49 yıllık bir geçmişe sahip. 1968 yılında Enver Yücel tarafından 3 sınıflı bir dershane olarak ilk adımları atılan Uğur Okulları, 2 yıl öncesine kadar dershane sektörünün en büyük oyuncularından biriydi. Dershanelerin okullara dönüşüm sürecinde Uğur Okulları ismini alan kurum bugün çatı şirketi Bahçeşehir Uğur Eğitim Kurumları ile birlikte sadece Türkiye'nin değil aynı zamanda Avrupa'nın en büyük eğitim kurumları arasında yer alıyor.

44 ilde faaliyet gösteren Uğur Okulları, 36'sı kampüs olmak üzere toplamda 130 okula sahip. Uğur Okulları Genel Müdürü Nevzat Kulaberoğlu, 2016-2017 öğretim yılında 65 bin öğrenciye eğitim verdiklerini ve 5 bine yakın istihdam sağladıklarını belirtiyor.

Kulaberoğlu, son yıllarda kurum bünyesinde yaşanan değişimi de şöyle anlatıyor: "Dershaneler kapanınca okullaşmaya başladık. O süreçte 196 dershanemiz vardı. Bu rakam öncelikle 120'ye düştü. 120 dershanemizin de 87'si temel liseye dönüştü. Temel lise aslında dershanelerin okullara dönüşüm sürecinde bulunmuş bir ara formül. Temel liselerin 2019-2020 eğitim yılında tamamen kapanması hedefleniyor. Bizim bu eğitim döneminde 65 temel lisemiz kaldı. Gelecek yıl bu sayı 56'ya düşecek. 2019 yılına kadar da hepsini dönüştüreceğiz."

Uğur Okulları dönüştürdüğü okulların yanında sıfırdan da okullar inşa ediyor. 2017-2018 eğitim döneminde toplam 740 milyon TL'lik bir yatırım planları olduğunu açıklayan Kulaberoğlu, sözlerine şöyle devam ediyor: "Bu yıl açılacak 25 yeni okul var. 50'nci yılımızda 50'nin üzerinde kampüse sahip olmayı planlıyoruz. Uzun vadede hedefimizde Amerika'da Uğur Liseleri açmak ve Türkiye'de Uğur Üniversitesi'ni kurmak var."

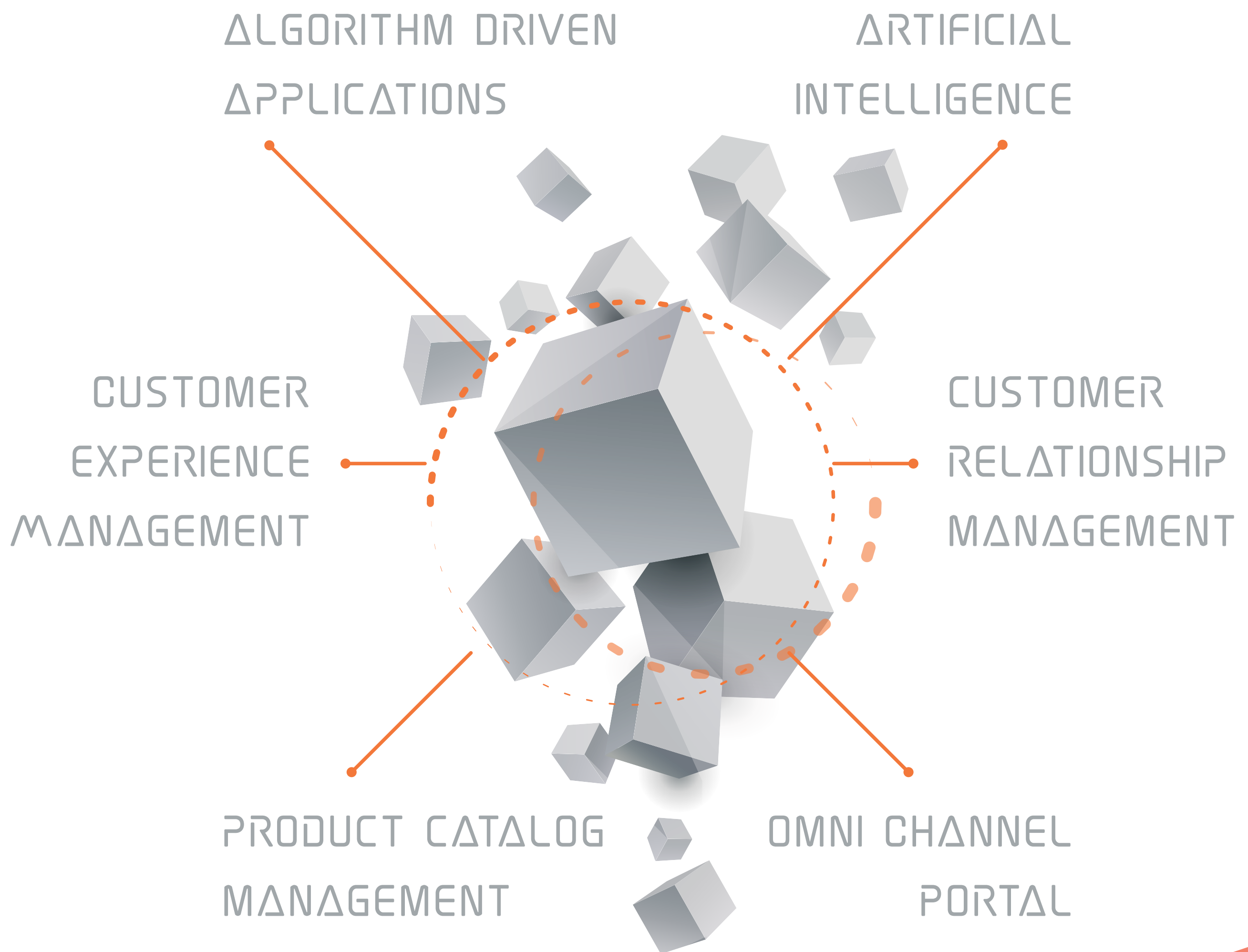
Uğur Okulları, özel eğitim sektöründe büyürken ilklerle öne çıkmaya çalışıyor. Akademik başarı ve sosyal olanakların yanında sınavlara en iyi hazırlayan okul olduklarını belirten Kulaberoğlu, "Örneğin erken STEM yaklaşımını ilk kez uygulamaya koyan okul biziz. Ayrıca bilgi ve iletişim dersleri kapsamında kodlamayı müfredatına alan ilk kurumuz" diye konuşuyor.

ÖZEL EĞİTİMİN ROTASI

Özel eğitim sektöründe son yıllarda yaşanan tek değişim dershanelerin yaşadığı dönüşüm değil... Sektör de hızlı bir büyüme ivmesi içinde. Milli Eğitim Bakanlığı istatistiklerine göre Türkiye'de anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde 18,7 milyon öğrenci var. 2 yıl önce bunların yüzde 4'ü özel eğitim kurumlarından eğitim alıyorken, bugün bu oran yüzde 7'ye ulaşmış durumda. Hükümetin özel eğitim sektörünü büyümesi yönünde teşvik ettiğini belirten Kulaberoğlu, "2023 yılında özel eğitim sektörünün eğitimden aldığı payın yüzde 7'den yüzde 15'e çıkarılması hedefleniyor" diyor.



etiya



BEYOND
TRANSFORMING TECHNOLOGIES,
RESHAPES ENTIRE EXPERIENCE

www.etiya.com

AHMET OZAN ŞENER / SERA GROUP GENEL MÜDÜRÜ

BODRUM'DA SEZONU UZATACAK PROJE

Sera Group, Sani Şener tarafından 1995 yılında kuruldu. Ağırlıklı yurt içinde ve yurt dışında taahhüt sektöründe büyük inşaat projeleri gerçekleştiren grup, TAV Havalimanları Holding, TAV İnşaat ve İDO'nun da ortağı. Geçtiğimiz yıl 1 milyar TL'lik ciroya ulaşan Sera Group'un bugünlerde en önemli gündemi ise Bodrum Yalıçiftlik'te hayata geçirdiği "Barbaros Reserve-Bodrum Residences" projesi. Kempinski Barbaros Bay Oteli'nin yanında hayata geçen proje iki etaptan oluşuyor. İlk etap büyüklükleri 340 metrekare ile 740 metrekare arasında değişen 42 süitten oluşuyor. İkinci etapta ise 80-120 metrekare arasında değişen 1 artı 1 ve 2 artı 1 olmak üzere 79 suit planlanıyor.

İlk etapta yer alan 42 süitin 49 yıllık ön kullanım hakkı olduğunu belirten Sera Group Genel Müdürü Ahmet Ozan Şener, kaba inşaatı tamamlanan projede 2018 yılı haziran ayında yaşamın başlayacağını söylüyor. 100 milyon dolar yatırım bedeli olan projenin detaylarıyla ilgili şöyle konuşuyor: "Mobilya ve beyaz eşya donanımlı rezidansların fiyatları 1 milyon 600 bin dolar ile 2 milyon 100 bin dolar arasında değişiyor. Aidatlar aylık 1.300 Euro olacak. Rezidans sahipleri Kempinski Barbaros Bay Oteli'nin tüm imkanlarından yararlanabilecek. Bodrum'un en güzel lokasyonunda denize sadece 100 metre mesafedeki projede ayrıca dileyen kullanmak istemediği dönemde rezidansı Kempinski aracılığıyla kiraya verilebilecek. Kempinski, kira gelirinin yüzde 70'ini daire sahiplerine verecek. "

Ağırlıklı taahhüt sektöründe faaliyet gösterirken 2 yıl önce bu alanda da yatırım yapmak için doğru proje arayışına girdiklerini anlatan Şener, son yıllarda turizmdeki beklentiler doğrultusunda da böyle bir projeyle yola çıktıklarını ifade ediyor. "Artık insanlar kısa birkaç günlük tatiller yerine daha uzun tatilleri ev konforunda yaşamak istiyor. Bizim projemiz de bu imkanı veriyor. Ayrıca bu projeyle amacımız yaz kış konaklama imkanı ile Bodrum'da sezonun uzamasına katkıda bulunmak" diye konuşuyor.

Sera Group, Bodrum projesinin yanında halihazırda İstanbul Kadıköy'de de 200 milyon TL'lik bir kentsel dönüşüm projesi için hazırlıklarına devam ediyor.

Şener, "Taahhüt ana işimiz olmaya devam edecek. Ancak gayrimenkulde de özellikle kentsel dönüşüm projelerine önem veriyoruz" diyor.

YAZ PLANI

Ahmet Ozan Şener, 2004 yılında Kültür Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü'nden mezun olduktan sonra İtalya'da Politechnico di Milano Universitesi'nde stratejik tasarım ve pazarlama alanında yüksek lisans yaptı. İlk iş hayatına TAV Havalimanları Holding'in Katar Havalimanı projesinde çalışarak başlayan Şener, 2007 yılında aile şirketi Sera Group'un yönetim kurulu üyesi ve iş geliştirme koordinatörü olarak Dubai ofisini kurdu. 2014 yılından itibaren de Sera Group'un genel müdürlüğünü yürütüyor. Şener, babası Sani Şener gibi klasik arabalara ilgi duyduğunu söylüyor. "Klasik araba alıp yenilemeyi seviyorum. Tekne de bir diğer ilgi alanım. Bu yaz ailem ve arkadaşlarımla Güney Fransa'da tekne tatili planlıyorum" diye konuşuyor.





Sao Paolo
Prag
Paris
YENİ KARGO DESTİNASYONLARIMIZ İLE
HİÇ OLMADIĞI KADAR ÇOK
İŞ BAĞLANTISINA SAHİPSİNİZ.
Kano
Riga
Johannesburg
Antananarivo
(Madagascar)

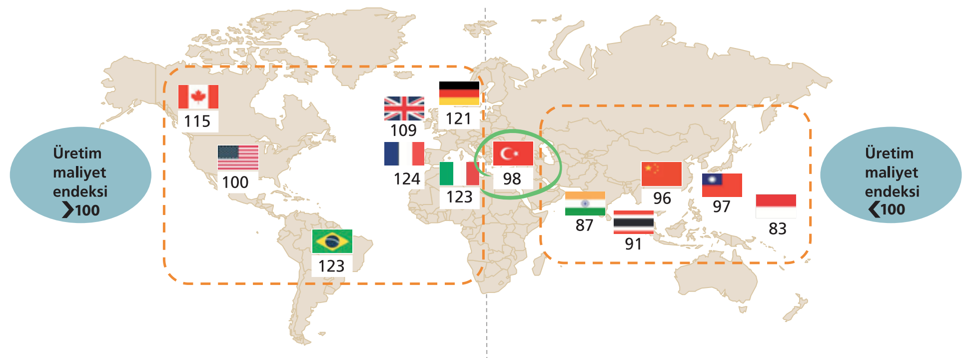
M. RAUF ATEŞ
rates@capital.com.tr



Büyük üretim göçü başladı mı?

Yıllar önce dünyaca ünlü spor giyim markası Adidas, üretim maliyetlerindeki avantaj nedeniyle fabrikasını Doğu'ya, Çin'e kaydırmıştı. Almanya'daki üretim maliyet endeksi 100 kabul edildiğinde, üretimin kaydırıldığı dönemde Çin'de maliyetler 50'nin biraz üzerindeydi. Bu, dünya devine büyük avantaj sağlıyordu.

Ancak birkaç ay önce 80 milyar dolarlık spor giyim markasını ve ayakkabı sektörünü derinden etkileyen bir gelişme oldu. Adidas, Bavyera eyaletindeki Ansbach şehrinde "Endüstri 4.0" ürünü olan fabrikasını açtı ve üretimi büyük ölçüde buraya kaydıracağını açıkladı. 3D printing, robotlar gibi yeni dönemin "inovatif" bütün mühendislik çözümlerinin kullanıldığı fabrikayla birlikte Çin, Vietnam ve Endenozya'daki üretimler artık Ansbach şehrine kayacak gibi görünüyor. Yılda 500 bin çift üretim yapacak bu tesis, 300 milyon üretim yapan Adidas için küçük görünüyor. Ancak "SpeedFactory" adı verilen bu yeni nesil tesislerin sayısı artacak gibi duruyor. Çünkü biri de ABD'nin Atlanta şehrine yapılacak ve o bölgenin ihtiyacını karşılayacak. Şirketin CEO'su Herbert Hainer, robotlar ve yeni nesil üretimin kullanılacağı iki yeni fabrikanın da İngiltere ve Fransa'da kurulacağını açıkladı.



OYUN DEĞİŞTİREN FABRİKA

Bu yeni tesislere, "sektörde oyun değiştirici" olarak bakılıyor. Bunun da önemli nedenleri var:

1 Artık çok daha inovatif ürünleri, daha düşük maliyetle üretmek mümkün olacak. Bu tür fabrikaların yüzde 20'ye varan üretim avantajı sağladığı paylaşılıyor.

2 Eski yöntemle yeni ürünün tasarlanmasından mağazaya gitmesine dek geçen süre 18 aya çıkıyordu. Yeni "akıllı fabrikalarla" bu süre önce 12 aya, ardından 3-4 aya kadar inecek.

3 Son olarak en büyük etki "üretim göçünün" tersine dönmesinde görülecek. 1980'lerden başlamak üzere üretim Batı'dan Doğu'ya göç ediyordu. Tarihi olarak İngiltere'den, Almanya'dan önce İtalya, Türkiye, sonra Bangladeş, Çin, Endonezya ve Vietman'a kadar üretim gitmişti. Şimdi tekrar geri dönüş dalgası olacak gibi görünüyor.

GÖÇÜN ARKASINDAKİ GERÇEKLER

Geçen ay içinde düzenlediğimiz CEO Club Industry 4.0 Zirvesi'nde bu konu gündeme geldi. Boston Consulting Group'tan Moundir Rachidi'nin sunumunda bu konu öne çıktı. Onun sunumundan bir grafiği buraya da aldım. Tabloda 2014 değerleri itibarıyla "Üretim maliyet endeksi" var. Gördüğünüz gibi Türkiye dahil Doğu'daki maliyetler Batı'ya yaklaşıyor.

Yeni inovatif çözümlerin, Endüstri 4.0 uygulamalarının yayılmasıyla da bu oranlar aşağıya doğru inecek. Rachidi'ye göre üretimin Doğu'dan Batı'ya doğru kayması gerçekleşirken Türkiye, eğer ödevini iyi yaparsa tam merkezi bir konumda yer alması nedeniyle avantaj kazanabilir. Bunun için Endüstri 4.0 konusunun "sözde" kalmaması, tekstil, otomotiv, beyaz eşya ve makine gibi alanlardaki üretim tesislerinin konuya odaklanması gerekiyor.

Kendinden daha iyi yöneticiyle çalışmak

Bir büyük şirketin CEO'su anlatmıştı. Genel müdür yardımcısı/direktör düzeyinde bir yönetici almak amacıyla çok sayıda görüşme yapmış, bir adayı beğenmişti. En son görüşmeye sıra gelmişti. Tam o görüşme öncesinde "beyin avcısı" şirketin yöneticisi şunları söylemişti:

"Kaçırmayın, çok iyi bir yönetici… Tam sizin benzeriniz, çok iyi anlaşacağınızı tahmin ediyorum."


SHERYL SANDBERG

Bu yönetici bana sonra şunu aktarmıştı: "O adayı çok beğenmiştim. Almaya da karar vermiştim. Senin benzerin sözünü duyunca vazgeçtim. Ben, benden bir tane daha istemiyorum, farklı birine ihtiyacım var."

Bu önemli bir tercih… İyi bir yönetici olsun, bana benzemesine, benim gibi, benim hoşuma gidercesine davranmasına gerek yok.

Geçenlerde Linkedin'in kurucusu Reid Hoffman'ın bir yazısını okudum. Önde gelen CEO ve patronlarla söyleşiler yapan Hoffman, Facebook CEO'su Mark Zuckberberg ile yaptığı konuşmada, "yönetici alımı" konusuna girmiş. Soru şu:

"Alacağınız çalışan, yönetici, hatta stajyer, sizden daha iyi olabilir mi? Bu bir sorun yaratır mı?"

Güzel bir soru ama herkes tarafından açıklıkla yanıtlanması mümkün değil. Zuckerberg, buna yanıt verirken, Sheryl Sandberg'i transfer ettiği dönemi hatırlatıyor. Anlaşmadan önce uzun süre görüştüklerini, her açıdan fikir paylaştıklarını anlatıyor. Pek çok açıdan değerlendirme yapmış, ama şu konuya da odaklanmıştı:

"En iyi yöneticiler ile benim tercih ettiğim yöneticiler arasındaki en temel fark, onların kendilerinden daha iyi yöneticilerle çalışabilecek kadar özgüvenli ve huzurlu hissedip hissetmedikleridir."

Mark Zuckerberg, daha sonra Sandberg'i nasıl seçtiğini şöyle ortaya koymuştu:

"Mesela Sheryl'in benden çok daha güçlü olduğu ve hem beni hem de Facebook'u çok daha iyi yerlere getirebileceği gibi pek çok konu var. Ben bunların hiçbirinden korkmadım ve kendimi tehdit altında hissetmedim. Aksine bunların kıymetini bildim. O nedenle şirkete katılmasını rica ettim."

Başarı ve başarısızlıkta en önemli faktör nedir?

Bill Gross adını duyanların sayısı mutlaka çoktur. Dünyanın en büyük girişimcilerinden biridir. Çocuk yaşlarda şeker satarak girişimciliğe başladı, çeşitli şirketlerde çalıştıktan sonra 20 yıl önce Idealab adlı şirketi kurdu. Idealab, bir kuluçka merkezi ve startuplara yatırım yapan bir şirket olarak çalışıyor. Bu alanda dünyanın en eski şirketlerinden biri ve şimdiye kadar bünyesinden 150 şirket çıkmış, 45'i halka arz ve satın alma işlemi gerçekleştirmiş.

Bill Gross'un geçtiğimiz günlerde bir yazısını okudum. Şirketlerin başarısı ve başarısızlığı üzerine kafa yoran Gross, en önemli faktörleri ortaya koymak için bir çalışma yapmış. Başarıya ulaşan ile batan şirketler için kritik mesajlar içeren bu araştırmanın ana başlıklarını paylaşıyorum:

- Başarı ile başarısızlığı hazırlayan faktörleri incelemek için Idealab'deki 100 şirket ile dışarıdan 100 şirketi inceledim.
- Sonra her iki kategoriden ilk 5 şirkete baktım. Idealab'den Citysearh, CarsDirect, Goto, NetZero ve Tickets.com şirketlerini milyar dolara götüren etkenleri analiz ettim.
- Ardından en altta yer alan 5 şirket olan Z.com, Insider Pages, Mylife, Desktop Factory ve Peoplelink'e baktım. Bunlarla birlikte tamamen batmış olan Webvan, Kozmo, Pets.com, Flooz ve Friendster'i inceledim.
- Bütün şirketler büyük umutlarla başlamışlar. Bazıları ilk yıllarında çok büyük başarıya ulaşmış, hatta büyük fonlar da almış. Bir bölümünde başarılı iş modelleri de varmış. Fakat başarılı olamadılar.
- Başarı ve başarısızlığa neden olan faktörleri incelediğimde ulaştığım sonuçlar beni çok şaşırttı. Ben birinci sırada "idea" (fikir) olur diye düşünüyordum. Ancak ilk sırada "timing" (zamanlama) vardı.
- Başarı ya da başarısızlıkta "zamanlamanın katkısı" yüzde 42 gibi önemli düzeydeydi. "Ekip" ve "icra" ikinci sırada yer alıyordu. "Fikir" ya da "eşsiz fikir", sürpriz şekilde üçüncü sırada bulunuyordu.


%120
%110
%100
%90
%80
%70
%60
%50
%40
%30
%20
%10
0
1
3
4
5
6
7

● YASEMİN ERDOĞAN yerdogan@capital.com.tr

Şirketler neden kapanıyor?



Türkiye'de e-ticaretin toplam perakendeden aldığı pay, 2016 itibarıyla yüzde 3,5 seviyesinde. Bu rakam 2011'de yüzde 1,8'di. 5 yılda iki katı bir büyüme söz konusu. Ama asıl hedef, dünya ortalaması olan yüzde 8-9'ları yakalamaktı. Pazar verileri böyleyken şirketler tarafında sıkıntılı günler yaşanıyor. 2 yıl önce Limango'nun çıkışıyla başlayan kapanma furyası, Markafoni'nin vedasıyla devam etti. Son birkaç yılda onlarca site, kapanma kararı aldı. Vipdukkan, Unnadocom, Bukoli bunlardan birkaçı… Tüm bu gelişmeler, "Sektörde neler oluyor" sorusunu gündeme getiriyor. Merak edilenleri, Markafoni Kurucu Ortağı ve Girişimcilik Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı **SİNA AFRA** ile konuştuk:

1 4-5 yıl önce e-ticaret sektörü çok hızlı büyürken bugün bir duraklama görüyoruz. Beklenen büyüme neden olmadı?
Son 5 yıla baktığımızda e-ticarette gerçekten önemli değişimler yaşandı. 2011'de ciddi bir büyüme hızı ve ilgi vardı. Örneğin 2011'de ABD'de ve İngiltere'de e-ticaretin perakendeden aldığı pay yüzde 8-12 arasındaydı. Türkiye pazarındaki canlılığa bakarak 2017'ye geldiğimizde bu rakamları yakalayacağımızı öngörüyorduk. Maalesef olmadı. O yıllarda yüzde 1,8 olan e-ticaretin perakendedeki payı, bugün yüzde 3'ler düzeyinde. Bunun birçok farklı nedeni var. Öncelikle ülkenin son 4 yıldır yaşadığı makro gelişmeler, e-ticareti de etkiledi. Ama sektörün kendi dinamikleri de bu yavaşlamada etkili.

2 Tıkanma neden oldu? Türkiye'ye özgü mü?
Bence ilk sebep, offline dediğimiz klasik perakendecilerin yani büyük perakendecilerin, e-ticaret pazarına geç girmeleri. Çünkü büyük marka sahipleri pazara girmeden bu iş büyümüyor. Pazarı başlatan Türkiye'de de Markafoni, Limango gibi sitelerdi. Ama pazarı büyütecek ve şahlandıracak olanlar, kendi satışlarının bir bölümünü e-ticaret üzerinden yapacak olan büyük markalar olmalıydı. Tüm dünyada böyle oldu. Türkiye'deki perakendeciler uzun süre e-ticareti bir tehdit olarak gördü. Dolayısıyla bizdeki büyük markaların e-ticarete girmesi nispeten geç oldu. Bu aslında Türkiye'ye özgü bir neden.

3 Son dönemde çok sayıda e-ticaret sitesi kapandı. Nerede hata yapılıyor?
Açılan şirketlerin çoğunun kapanması, startup dünyasının doğasında var. Dijital dünyada açılan şirketlerin hepsinin başarılı olması mümkün değil. Öte yandan bazı şirketler başarılı olmayabilir. Bazı şirketler kötü yönetilebilir. Büyük holdinglerin stratejileri değişebilir. Bunların hepsi doğal. O yüzden tek bir ortak neden bulmak zor.

4 Kapanmalar sürecek mi? Konsolidasyon beklentisi var mı?
Konsolidasyon olacağını hiç düşünmüyorum. Kapanmalar her zaman olabilir. Özellikle holdinglere bağlı yapılarda bu tehlike hep var. Sadece girişimci tarafından sahiplenilmiş yapılarda, yatırım bulma veya bulamama olayından dola-

2011 yılında YÜZDE 1,8 olan e-ticaretin toplam perakendedeki payı, bugün YÜZDE 3'ler düzeyine yükseldi.

yı batış oluyor. Ama holdinglerde, iş iyi gitse bile holdingin strateji değiştirmesiyle kapanmalar olabiliyor. Sonuçta kapanmalar olabilir. Üzülürüz. Ama yeniden açılır. Türkiye, dijital Darwinizm'in ülkesi. Bunlar normal.

5 Ne tür şirketler, ne tür iş modelleri daha çok risk altında?

Tabii ki öncelikle işletme sermayesi yüksek olanlar daha çok risk altında. Çünkü şirketlerin işletme sermayesini finanse etmek için ciddi yatırımlara ihtiyaçları var. Pazaryeri modeliyle ilerleyenlerde böyle bir konu olmadığı için daha az riskliler.

6 İnternete erişimin engellenmesi gibi durumlar, pazarı nasıl etkiliyor?

Kesinlikle olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Bir örnek vereyim. 6 ay önce Wikipedia kapandığında, bir Rus yatırımcıyla sohbetim olmuştu. Ülkemizdeki güvenlik tehditleri, bölgedeki savaşlar, terör, kısıtlamalar gibi konular Rusların çok da uzak olmadıkları olaylar. Dolayısıyla bir Avrupalıya göre çok soğukkanlılar. Ancak şu dediğini hiç unutmuyorum: "Savaş, terör konusu bizde de var. Bizde de bazen sosyal medyada erişim engellemeleri oluyor. Sonra açılıyor. Bunlar bizim gibi ülkelerde olabiliyor. Ama Wikipedia'nın kapatılmasını bizim bile aklımız almadı. Bu nedenle onayladığımız deal'dan geri çekiliyoruz". 1 milyon dolarlık bir yatırımdı.

7 Sektöre, yatırımcı ilgisi nasıl?

Genel olarak yabancı yatırımcı tarafında 2013 itibarıyla bir değişim gözlemliyoruz. Klasik bir yabancı yatırımcının Türkiye'ye bakışı son 3-4 yılda nasıl değiştiyse, e-ticaret yatırımcılarının bakışı da aynı biçimde değişti. 2011-2012 döneminde her hafta birkaç yabancı yatırımcının toplantısına, sohbetine katılırdık. Fonların ilgisi inanılmazdı. 2013'ten itibaren yabancıların ilgisi azaldı. Ayrıca iç piyasamız yatırımcı açısından zayıf. Oysa pazara girecek bir yabancı için önemli olan konu, iyi ve kârlı biçimde çıkış (exit) yapabilmektir. Yani bir yabancı gelip bir şirketi alsa, 4-5 yıl sonra satmak istese, satıp çıkabileceği büyük Türk şirketleri yok.

8 Pazarın geleceğini nasıl görüyorsunuz? Yeni trendler neler?

Bence Türkiye'de yatırımcı ve büyük sermaye bu pazara girmediği sürece sektörde büyük bir sıçrama ve marjinal bir büyüme olmayacaktır. Çünkü yatırım olmadan bu ekosistem dönmüyor. Son dönemde yükselen ve öne çıkan trend, gittigidiyor'un yaratıcısı olduğu, pazar yerleri modeli. Letgo, gittigidiyor, n11, hepsiburada'nın pazaryeri... Çok sayıda örnek var. Bu model birçok açıdan avantajlı. Girişimciye işletme maliyeti yok. Artık niş pazaryerlerini daha çok görüyoruz. Bu tarafta ciddi bir hareketlilik var. Neden? Çünkü kâra geçiş çok hızlı. İşletme sermayesi olmadığından çok daha az yatırım gerektiriyor. Çok esnek ve gerektiğinde kolayca değiştirilebiliyor.

9 Son verilere göre pazarın büyüklüğü, büyüme hızı nasıl? Yeterli mi?

E-ticaret pazarının büyüklüğü, toplam perakende pazarından aldığı pay ile ölçülüyor. TÜSİAD'ın 4 ay önce yayınlanan raporundaki verilere göre e-ticaret hacmi 2016 itibarıyla 17,5 milyar TL'ye ulaştı. Son 4-5 yıldır yüzde 15-16 civarında büyüyor. Bu büyüme hızı, perakendeden alınan payı, yüzde 1,8'lerden yüzde 3'lere getirdi. Yeterli mi diye bakarsak, hem evet hem hayır. Sonuçta yılda yüzde 4 civarında büyüyen bir ekonomide yüzde 15-16 büyümek iyi bir performanstır. Ama dünya ortalaması olan yüzde 8,5'e ulaşmak için her yıl yüzde 60'larda büyümek gerekiyor.

10

Pazarda, sağlıklı büyümenin önündeki diğer engeller neler? Sizce çözüm nerede?

Marjlar ABD'deki şirketlerin çok gerisinde. Bu nedenle, Türkiye'de hizmet sunan siteler farklılaşamadı. E-ticaret her zaman sadece fiyat odaklı bir rekabet üzerinden gitti. Bu da doğal olarak sektörün en zayıf halkası oldu. Ben ekosistemlere inanırım. Bu ekosistemin içinde girişimci de var, tedarikçi de var, bankalar da var ve kamu ayağı da var. Kamu tarafı ev ödevlerini gayet iyi yaptı. Girişimci ayağında da sorun yok. Buradaki sorun girişimcilerin fikir çeşitliliğini besleyecek yatırım akışı olmamasında yatıyor. Özellikle büyük şirketlerin dijital sektörü bir araştırma-geliştirme dünyası olarak kabul etmeleri gerek. Sonuçta bir işi beğendilerse bedelini vermeleri lazım. Sistem ancak bu şekilde ilerliyor. Türkiye'de e-ticaret sektörüne yatırım gerekiyor. Diğer bir sorun da ciddi bir beyin göçü yaşıyoruz.



STRATEJİ

IAN BREMMER

Eurasia Group Başkanı @ianbremmer

Federal sistem Trump'ın elini zayıflatıyor mu?

Pew Research tarafından yapılan yeni bir araştırma, çoğu ülkenin beklendiği üzere Donald Trump'a yüz vermediğini gösteriyor. 37 ülke arasında yapılan bu anket, Obama'nın başkanlığının sona ermesinde yüzde 64 olan ABD başkanına duyulan güvenin Trump döneminde yüzde 22'nin altına indiği bulgusunu ortaya koyuyor. Hatta yüzde 62'si Trump'ın "tehlikeli" olduğunu söylerken yüzde 74'ü ise ona hiçbir şekilde "güvenmediğini" söylemiş. ABD'deki her üç insandan birinden azı onun nüfusunun çoğunluğu Müslüman ülkelerden olan insanların ABD'ye girişini engelleme söylemini destekliyor. Trump'ın ticaret ve iklim politikalarına ise Amerikalıların beşte birinden azı onay veriyor. Bu düşüş ABD'nin bazı müttefikleri arasında ise son derece keskin. "ABD başkanının dünyada doğru şeyler yapacağına inananların" oranı 2015-2017 arasında Japonya'da yüzde 66'dan 24'e, Kanada'da yüzde 76'dan 22'ye ve Almanya'da yüzde 73'ten 11'e düşmüş durumda.

ABD'DE EYALETLERİN GÜCÜ

Ancak bu ülkelerdeki resmi yetkililer, Washington'u kolay kolay görmezden gelemeyeceklerini veya onu dışlamayacaklarını da gayet iyi biliyor. ABD bugün halen dünyanın her yerindeki bölgeye politik, ekonomik ve askeri etkide bulunabilecek güçte. Ortada halen çözümünde ABD'nin liderliğine olmasa bile en azından desteğine ihtiyaç duyulan yığınla uluslararası sorun ve meydan okuma var. ABD'den daha fazlasını isteyenler için iyi haber onun merkezi olmayan federal sistemi. Başkan'ın öncelikleriyle çatışsa bile federal seviyede geçersiz kanunları yasalaştırmak ve kabul ettirmek için eyalet valilerinin ve büyük şehir belediye başkanlarının elinde çok büyük bir güç var.

Trump bugüne kadar nüfusunun çoğu Müslüman olan birkaç ülkeden gelen göçü yasaklamayı dayatmakta başarısız bazı girişimlerde bulundu. Oysa kâr amacı gütmeyen bir kuruluş olan ve daha kısıtlayıcı bir göçmen politikası izlenmesi gerektiğini savunan Göçmenlik Araştırmaları Merkezi'ne göre yaklaşık 300 şehir, ilçe veya ABD eyaletinde kendilerine has sığınma politikası var. Eşcinsel evliliği, uyuşturucuların serbest bırakılması ve hatta oy verme haklarıyla ilgili kanunlar bile eyaletten eyalete dikkate değer farklılıklar gösterebiliyor.

ABD eyaletlerinin hatta onun en büyük şehirlerinin bile muazzam ekonomik gücü var. Kaliforniya'nın ekonomisi Fransa'dan veya Hindistan'dan daha büyük. New York ise Rusya veya Meksika'dan daha büyük. Los Angeles, Türkiye'den ve Chicago da İsveç'ten daha büyük. ABD eyaletlerinde Trump hakkında farklı tutumlar hakim ve buralarda yaşayan insanlar kendileri için bağımsız bir dış politika izlenmesini talep ediyor. Özellikle de Trump'ın hiç de popüler olmadığı eyaletlerdeki valiler ve belediye başkanları ona karşı çıkarak ve kendi ajandalarını yaratarak politik anlamda puan kazanabiliyor.

DÜNYA ÜLKELERİ EYALETLERİ KEŞFEDİYOR

ABD eyaletlerinin gücünü iklim değişikliğinden başka hiçbir mesele daha iyi gösteremez. Burada sera gazı yayıcısı olarak Çin'in ardından dünyada ikinci gelen ABD'nin iş birliği olmaksızın çözülemeyecek kadar büyük bir "sınırları olmayan sorun" var. Trump'ın ABD'yi Paris İklim Protokolü'nden çıkardığını açıklamasından birkaç gün sonra Çin Başkanı Xi Jinping, Kalifornia Valisi Jerry Brown'ı geleneksel olarak ziyarete gelen devlet başkanları için ayrılmış görkemli Devlet Sarayı'nda ağırladı. Bu iki lider iklim politikasını tartıştı. Ardından yapılan basın konferansı boyunca Çin'in devlet kontrolündeki medyasında Vali Brown'ın "Kaliforniya liderliğinde, Çin liderliğinde" sözleri manşetlere taşındı. Trump ne derse desin Kaliforniya'da cesur sera gazı salımı hedefleri belirleyeceğini taahhüt eden Brown; o sırada yerel Çinli yetkililer ile temiz enerjiye yönelik teknolojik gelişmelerle ilgili anlaşmalara imza attı.

Çin'e kıyasla ABD ekonomisine açık ara farkla çok daha bağımlı olan Kanada da ABD'li yerel yetkililerle benzer bir kur yapma yaklaşımı benimsenmiş gibi görünüyor. Justin Trudeau hükümetindeki yetkililer, ABD başkanının kuyruğuna basmayı göze alarak o günden bu yana Kanada vilayetleri ile ABD eyaletleri arasındaki bağları daha da güçlendirmeye başladı.

Trump yönetiminin dünyanın geri kalanına sıklıkla dışlayıcı gelen "Önce Amerika" yaklaşımı bu gibi yerel bağlara yeni bir aciliyet kazandırıyor. ABD başkanının bilhassa dış politika üzerinde hafife alınmayacak bir gücü var. Ancak giderek daha fazla sayıda hükümet istediklerini almak için ABD'nin merkezi olmayan yapısından faydalanmanın potansiyel getirilerini keşfediyor. Ve onlar karşılarında kendilerini bağırlarına basmak için bekleyen ABD'li vali ve belediye başkanı sayısının her geçen gün daha da artacağını görecek. C

PRIVATE CAR DESIGN

KARAYOLUNDAKİ OFİSİNİZ



Uzun yolculuklar artık sizin için keyifli bir fırsata dönüşecek.

Cömertçe boyutlandırılmış iç alan, üst düzey konfor, ultra lüks ambiyansa sahip ideal ofis aracınız ile dünyanın her noktasına kadar vazgeçemeyeceğiniz bir yolculuk deneyimi yaşayacaksınız.

Korumanız ve şoförünüz ile irtibatınızı istediğiniz zaman kesebileceğiniz ses geçirmeyen elektrikli bölme, şoförünüzle aranızda en az 4 m mesafe ve çalışma ofisinizde kullandığınız ne varsa makam aracınızda.

Şıklığın en asil hali ile iş hayatınıza konfor katabileceğimiz her yerdeyiz.



Mercedes
Royal Edition

0312 **278 78 78** • **ertexoto.com**

ERTEX®
Luxury Car Design



Gillette®

İŞ DÜNYASINDAN "DEMOKRASİ" MESAJI



15 Temmuz darbe girişiminin 1'inci yıl dönümünde, "Demokrasi ve Birlik Günü"ne dair açıklama yapan iş dünyası; demokrasi, birlik ve beraberlik mesajları verdi. Açıklamalarda, her şeye rağmen yatırımlara hız kesmeden devam edildiği vurgulandı.

ÖMER M. KOÇ
KOÇ HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"DEMOKRASİ VARSA HEPİMİZ VARIZ"



"Cumhuriyetimizin en temel yapı taşı, demokrasi... Demokratik bir hukuk devleti çatısı altında bir arada yaşamak, milletimizin geleceğinin en önemli garantisi. Bugün Koç Topluluğu'nun ana ilkesi olarak benimsediğimiz, kurucumuz Vehbi Koç'un şu sözleri geleceğimize de ışık tutuyor: 'Benim anayasam şudur: Devletim ve ülkem var oldukça ben de varım. Demokrasi varsa hepimiz varız. Memleketimizin ekonomisini kuvvetlendirmek için elimizden gelen bütün gayreti göstermeliyiz. Ekonomimiz güçlendikçe demokrasi daha iyi yerleşir, dünyadaki itibarımız artar.'"

BEGÜMHAN DOĞAN FARALYALI
DOĞAN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"DEMOKRASİYE SAHİP ÇIKTIK"

"15 Temmuz 2016 hain darbe girişimi, Türkiye'nin demokratik hayatına, birlik ve beraberliğine kastetmiş insanlık dışı bir eylemdir. Ülkemizi bir uçurumun kenarına getiren bu darbe girişimine, Sayın Cumhurbaşkanımızın öncülüğünde direnen milletimize, yüce meclisimize, hükümetimize, tüm siyasi partilerimize, Türk Silahlı Kuvvetleri ve emniyet güçlerimizin ezici çoğunluğuna ve sivil topluma şükranlarımızı sunuyoruz. Doğan Medya Grubu'nun demokrasiye sahip çıkarak darbeye direnişte kritik bir rol oynamış olmasından gurur duyuyoruz. Demokrasi mücadelesinde dimdik duran ve değerlerini kararlılıkla savunan milletimiz, bu tür girişimlere asla geçit vermeyecektir."



"DÜNYAYA ÖRNEK OLDUK"

ZEYNEP BODUR OKYAY / **KALE GRUBU BAŞKANI VE CEO'SU**

"Türkiye Cumhuriyeti'nin haince ve alçakça bir saldırıya uğradığı 15 Temmuz gecesinde, milli irade ve demokrasimize yönelik bu girişime karşı evlatlarımıza, gelecek nesillere refah içinde, huzurlu bir ülke bırakmak gayesiyle cansiperane direnişi ve sarsılmaz kararlılığı, tüm dünyaya örnek bir demokrasi kazanımı ortaya çıkardı. 15 Temmuz gecesi, bu ülkeye ve kendi kaderini belirleme hakkına sahip çıkma kararlılığı Türkiye'nin sadece demokratik alanda değil, bilim ve teknoloji başta olmak üzere her alanda dünyanın en ileri ülkeleri arasına girmesi için de aynı ruhla çalışacağına olan güveni pekiştiriyor."





SÜLEYMAN ORAKÇIOĞLU
ORKA HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"DEMOKRASİ BAYRAMI OLARAK KUTLANMALI"



"Türkiye'nin 21'inci yüzyılda darbelerle anılması, ülkemiz için çok kötü sonuçlar doğurabilirdi. Bunu yaşamadığımız için çok şanslı olmakla birlikte darbeyi durdurmak için kendini siper edenlere de minnet borçluyuz. Sayın Cumhurbaşkanımızın, FaceTime üzerinden çağrı yapması tarihe geçen bir hareketti. Biz de kendisini örnek aldık ve 18 Temmuz'da başlatacağımız yurt dışı bayi toplantımız için bayilerimizle FaceTime üzerinden iletişime geçerek onları Türkiye'ye davet ettik. 15 Temmuz'un, Demokrasi Bayramı olarak kutlanması ve darbelerin ülkemize vereceği zarar hususunda toplumun bilinçlendirilmesi gerekiyor."

"TEK VÜCUT OLDUĞUMUZU KANITLADIK"



FUAT TOSYALI
TOSYALI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"Demokrasimize karşı yapılan bu saldırıda kararlı bir duruş sergileyerek şer odaklarına karşı nasıl kenetlendiğimizi ve tek vücut olduğumuzu tüm dünyaya bir kez daha kanıtladık. Hükümetimizin her zaman yanındayız ve milletimizin iradesinden başka bir irade tanımıyoruz. Türk Milleti'nin refah seviyesini yükseltmek ve ekonominin canlılığını artırmak için Tosyalı Holding olarak elimizden gelenin fazlasını yapmaya devam edeceğiz. Demokrasimize ve geleceğimize sahip çıkan ve bu uğurda şehit olan vatan evlatlarını rahmetle anıyor; milletimizin 15 Temmuz Demokrasi ve Milli Birlik Günü'nü kutluyoruz."

HAMDİ AKIN
AKFEN HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"TÜRKİYE'NİN GELECEĞİNE GÜVENİYORUZ"



"Türkiye Cumhuriyeti'nin dönüm noktalarından 15 Temmuz 2016'da yaşanan hain darbe girişimi Türkiye Cumhuriyeti çatısı altında omuz omuza verilerek çok kısa sürede atlatıldı. Yol göstericimiz, Cumhuriyetimizin en temel yapı taşı demokrasi oldu. Akfen Holding olarak her zaman, her yerde demokrasi ve istikrarın savunucusu olduk. Türkiye Cumhuriyeti'nin geleceğine duyduğumuz sonsuz güvenle işlerimize odaklanmayı ve bu ülke için değer yaratmayı sürdürdük."

"YATIRIM YAPMAYI SÜRDÜRDÜK"

GÜLER SABANCI / SABANCI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI



"15 Temmuz 2016 tarihinin en önemli sonucu, birlik ve beraberliğimizin değerini bir kez daha derinden hissetmemiz oldu. Ülkemizin karşılaştığı tüm zorlukları, tıpkı 15 Temmuz'da olduğu gibi ortak bir bilinçle aşabileceğimize ve hepimizi daha aydınlık günlere taşıyacak ortak hedeflere ancak 'biz' olarak koşabileceğimize yürekten inanıyoruz. Biz de Türkiye'nin Sabancı'sı olarak bu inançtan hareketle üstümüze düşen sorumluluğu yerine getirmek için ekonomiden sanata her alanda hızımızı kesmeden ülkemize yatırım yapmayı sürdürdük. 90 yılı aşkın süredir olduğu gibi bundan sonra da toplumumuz ve ekonomimiz için değer yaratmaya büyük bir kararlılıkla devam edeceğiz."

NİHAT ÖZDEMİR
LİMAK HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI



"BİR GÜN BİLE İŞE ARA VERMEDİK"

"Türkiye ekonomisi bu hain darbe girişimine çok hızlı reaksiyon göstererek hafif atlattı. Biz şirket olarak herhangi bir değişim olmadan yatırımlarımıza devam ettik. Fabrikalarımız kesintisiz bir şekilde çalışmaya devam etti. Hatta Türkiye ve dünyada önemli projelere yatırım kararları aldık. Çanakkale Köprüsü ve Otoyolu İnşaatı, Çetin Barajı ve HES yatırımı, Gürsöğüt Barajı ve HES yatırımı, darbe sonrasında aldığımız önemli yatırım kararlarıydı. İstanbul Yeni Havalimanı, TANAP, Kuzey Marmara Otoyolu ve Yusufeli Barajı gibi önemli şantiyelerimizde ise inşaatlarımızı bir gün olsun durdurmadık."

"HEPİMİZ SORUMLULUK TAŞIYORUZ"

BÜLENT ECZACIBAŞI
ECZACIBAŞI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI



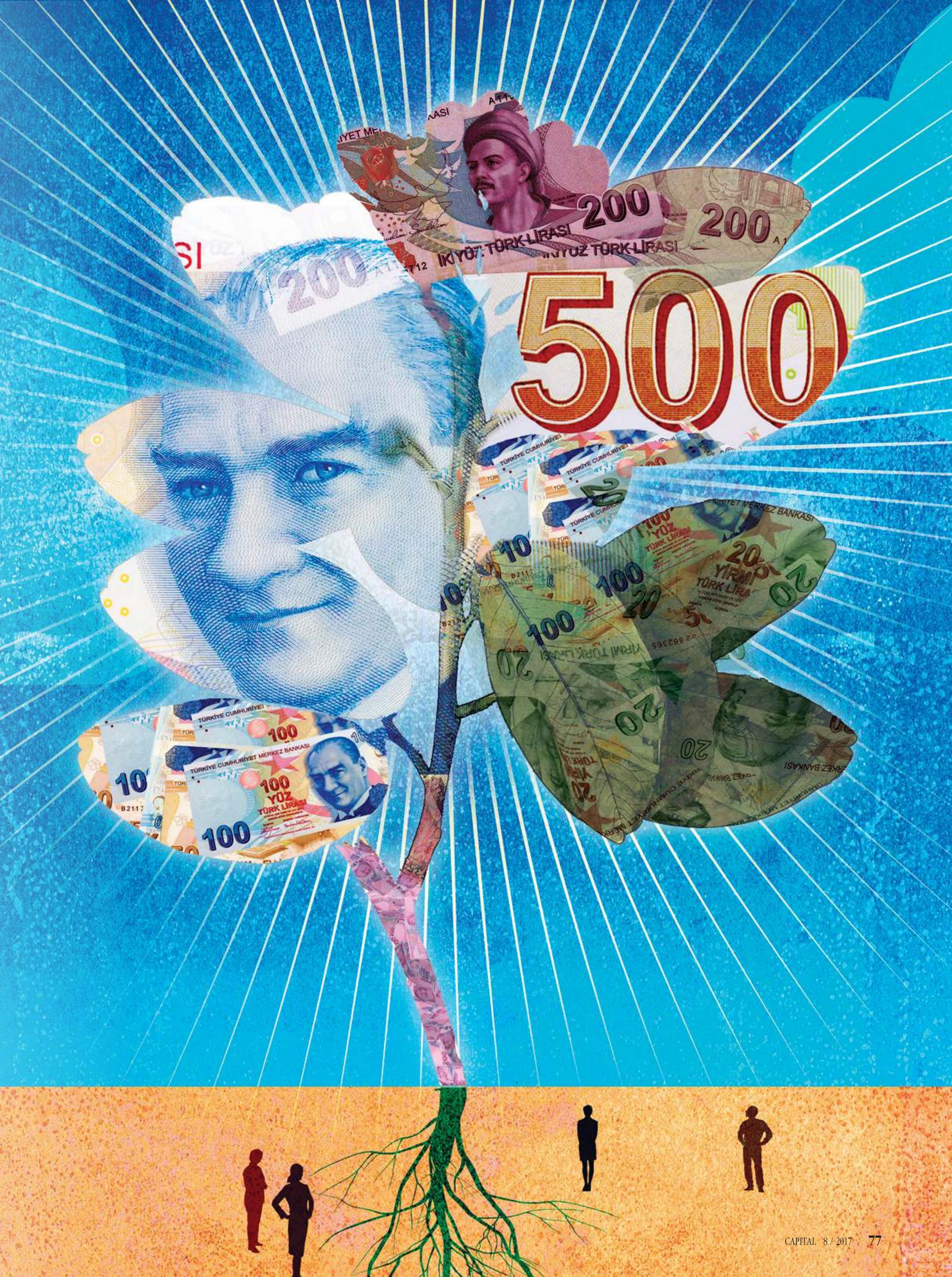
"15 Temmuz hain darbe girişiminin 1'inci yıldönümünde, vatanımız, bağımsızlığımız ve demokrasi için canını vermiş şehitlerimizi saygı ve minnetle anıyoruz. Tehditlere bedenleriyle siper olan vatandaşlarımıza karşı hepimiz sorumluluk taşıyoruz. Yaşananların tekrarına izin vermememiz, ülkemiz ve geleceğimiz için daha büyük değer üretmemiz, bir gün öncesinden daha iyi olmak üzere yorulmadan ve kararlılıkla çaba göstermemiz gerekiyor. Birlik içinde ortaya koyduğumuz güçlü iradenin, şimdiye kadar olduğu gibi bundan sonra da her türlü engeli aşmamızı sağlayacağına, kalkınma ve refahımıza katkı sunacağına inanıyoruz."

2016, Türkiye için zor bir yıldı. Başta darbe girişimi olmak üzere, tırmanışa geçen terör olayları ve yakın coğrafyadaki savaşlar ekonomide ciddi bir baskı yarattı. Türkiye ekonomisi yılı yüzde 2,9 büyüme ile kapattı. Ekonominin itici gücü ihracat yüzde 2 daraldı. İşsizlik ise 6 yılın zirvesine ulaşarak 10,9 oldu. Bu tabloda Türkiye'nin en büyük 500 şirketi nominal olarak yüzde 11, reel olarak da yüzde 2,3'lük büyüme yakaladı. Şirketlerin kârı da nominal yüzde 11, reelde de yüzde 3 arttı. Milyar TL cirolu şirketler kulübü geçtiğimiz yıl büyümeye devam etti. 2015'te 211 olan üye sayısı 2016 yılında da 23 yeni üyenin katılımıyla 234'e ulaştı.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr

BÜYÜME YENİDEN İVME KAZANDI




500
200
İKİYÜZ TÜRK LİRASI
TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
100
YÜZ
TÜRK LİRASI
20
YİRMİ
TÜRK LİRASI

2016 YILINDA TÜRKİYE ekonomisi yüzde 2,9 oranında büyüdü. Beklenti ise yüzde 3,6 oranında büyüme yaşanmasıydı. Beklentilerin altına düşülmesinde en büyük etken hiç kuşkusuz tırmanan terör olayları ve darbe girişimi oldu. Yakın coğrafyadaki jeopolitik gerginliklerin de neredeyse yıl boyunca hiç tempoyu düşürmemesi ekonomi üzerinde ciddi bir baskı yarattı. 2015 yılında yüzde 4 büyüyen ekonomi böylelikle sadece yüzde 2,9 oranında büyüme kaydedebildi. Tüm yılın büyüme verisinde devletin tüketim harcamaları yüzde 7,3 artarken, iç talepteki 2016 büyümesi yüzde 2,3'te kaldı. İhracat yüzde 2 daraldı, işsizlik de son 6 yılın rekorunu kırarak yüzde 10,9 oldu.

Bu tabloda özel sektörün adeta aynası olarak tanımlayabileceğimiz Capital500 şirketlerinin performansına gelince…

2015 yılında nominal olarak yüzde 7,2 büyüme yaşayan Capital500 şirketlerinin toplam cirosu, 2016 yılında yüzde 10,2 oranında büyüyerek adeta zorlu yılda müthiş bir performans sergiledi. Reel anlamda da 2015 yılında yüzde 0,3 küçülen Capital500 cirosu, geçtiğimiz yıl yüzde 2,3'lük büyüme yakaladı.

KÂRLILIK İYİLEŞTİ

Capital500'de en iyi haber ise kâr cephesinden geldi. Yıl boyunca siyasi ve ekonomik belirsizliklerin gölgesinde faaliyetlerini sürdüren birçok şirket, kâr konusuna her zamankinden daha hassas yaklaştı. Finansalların yakın markaja alınması, verimliliğin ajandaların bir numaralı maddesi olması da karşılığını bulmuş görünüyor.

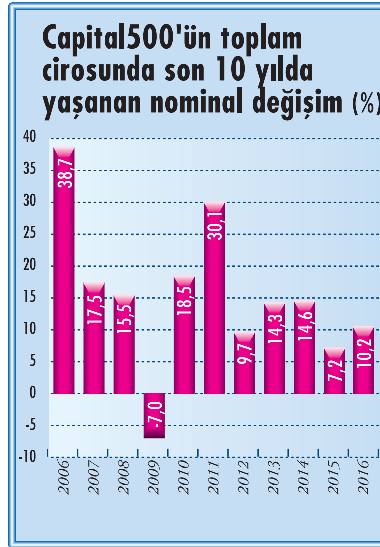
Kârlılık performansına nominal ve reel olarak baktığımızda da şirketlerin bu konuda iyileşen performansı daha net ortaya çıkıyor.

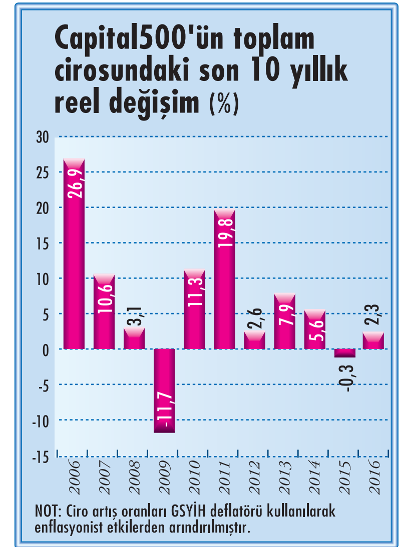
2015'te Capital500'de nominal olarak kârlılık yüzde 1,4'lük bir düşüş yaşamıştı. 2016 yılında ise yüzde 11 oranında artış kaydetti.

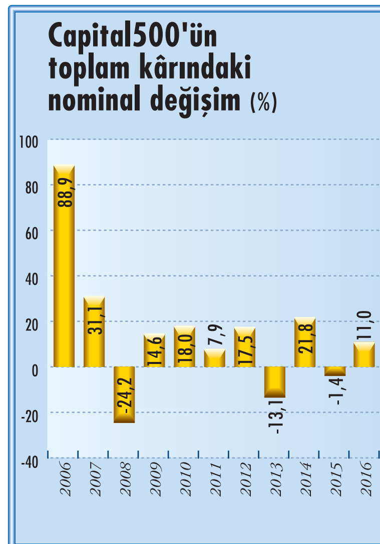
Reelde de bu iyileşmeyi görmek mümkün. 2015 yılında reelde yüzde 8,3'lük düşüş yaşayan kârlılık, 2016'da yüzde 3'lük bir artış yakaladı.

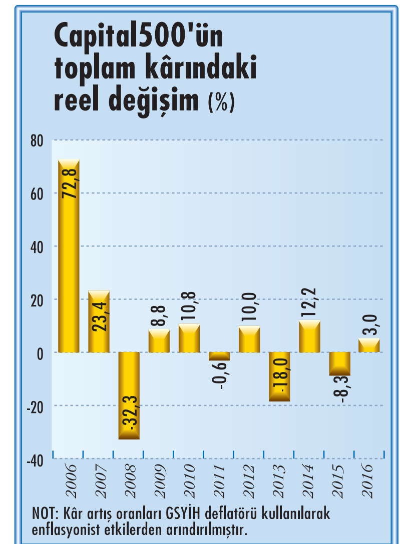
Sayı olarak bakıldığında ise 2016 yılında zarar açıklayan şirket sayısında artış söz konusu. 2016 yılında kârını açıklayan 317 şirketten 56'sı zarar ederken, 2015 yılında kârını açıklayan 306 şirketten 41'i zarar açıklamıştı. Bu da geçtiğimiz yıl daha çok Capital500 şirketinin zarar ettiğini ancak zararın boyutunun bir önceki yıla kıyasla daha düşük boyutta olduğunu ortaya koyuyor.











Zirvedeki değişim

	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş	Tüpraş
2.	OMV	OMV	OMV	OMV	OMV
3.	Türk Hava Yolları	Türk Hava Yolları	Türk Hava Yolları	Türk Havayolları	Türk Havayolları

DEVLERİN PAYI GERİLİYOR

Capital500'ün zirvesinde dikkat çeken bir değişim var. Bu değişim sadece geçtiğimiz yıla ait değil. Son 5 yıldır zirvedeki ilk 10 şirketin toplam cirodaki payı sürekli düşüş eğiliminde... 2012 yılında toplam cirodan yüzde 25 pay alan ilk 10 oyuncu, 2013'te bu payı yüzde 24'e, 2014'te yüzde 23'e, 2015'te yüzde 22'ye ve son olarak 2016 yılında da yüzde 21'e düşürdü.

Bu da aslında Capital500 şirketleri arasında ciro paylaşımında bir demokratikleşme yaşandığının önemli bir kanıtı…

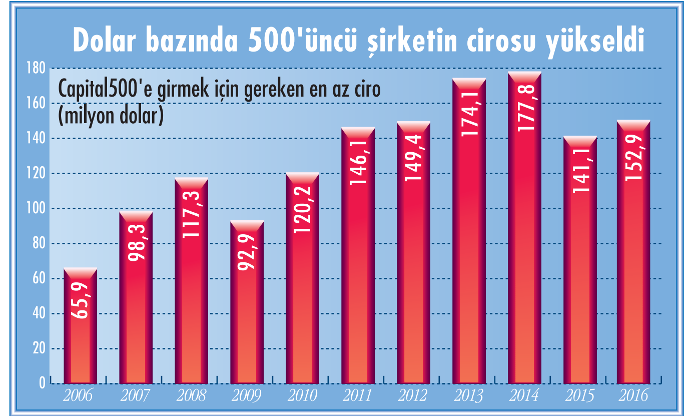
2016'da Capital500'ün zirvesindeki ilk 3 oyuncu değişmedi. Tüpraş birinciliğini, OMV ikinciliğini, Türk Hava Yolları da üçüncülüğünü korudu. Aslında sadece geçtiğimiz yıl değil, son 5 yıldır bu üç dev zirvedeki pozisyonunu istikrarlı bir şekilde koruyor.

İlk 10'a baktığımızda da istikrarlı bir durum söz konusu. 2015'in ilk 10 büyük oyuncusu 2016 yılında da yerlerini korumayı başardı.

Zirvede ağırlığını hissettiren sektör yine enerji oldu. 10 dev oyuncudan 4'ü enerji sektöründe faaliyet gösteriyor.

Makas kapanıyor

	2006 ciro	2016 ciro
1. şirket	20.103.086.000	34.854.851.000
500. şirket	94.432.497	461.890.263
Makas (Kat)	213	75,5



GİRİŞ BARİYERİNDEKİ DEĞİŞİM

Capital500 listesine giriş bariyeri 2016'da yükseldi. Listenin 500'üncü şirketi Kerevitaş'ın cirosu 461 milyon 890 bin 263 TL. Bu rakamı dolara çevirdiğimizde 152,9 milyon dolarlık bir çıtayı oluşturuyor. 2015 yılında dolar bazlı çıta 141,1 milyon dolardı. 10 yıl öncesiyle bir kıyaslama yaptığımızda ise değişimin boyutu daha dramatik. 2006 yılında Capital500 listesine girmek isteyen şirketlerin aşması gereken bariyer 65,9 milyon dolardı. Bu durumda devler arasına giriş bariyeri 2,32 kat arttı.

Son 1 yılda çıta yükselirken listeye yeni giren

CAPITAL500'DE DİKKAT ÇEKENLER

1. Capital500 ligine 68 yeni şirket katıldı.
2. Giriş bariyeri 141,1 milyondan 152,9 milyon dolara çıktı.
3. Listenin zirvesi ile en altı arasındaki gelir makası daraldı.
4. Zirvedeki ilk 2 oyuncu arasındaki gelir makası küçüldü.
5. Milyar TL'lik kulübün üye sayısı 211'den 234'e yükseldi.
6. 2016'da 9 şirket üç haneli büyüdü. 2015'de 11 şirket üç haneli büyümüştü.
7. 265 şirket çift haneli büyüme kaydetti. 2015'de 278 şirket çift haneli büyümüştü.
8. 500 şirketten 90'ı ciroda küçüldü. 2015'te bu sayı 83'tü.
9. 500 şirketten 183'ü kârını açıklamamayı tercih etti.
10. 2016'da kâr bilgisi veren 317 şirketten 56'sı zarar açıkladı.
11. 21 şirket 10 milyar TL'nin üzerinde ciro kaydetti. 2015 yılında bu sayı 15'ti.
12. 13 şirket 1 milyar doların üzerinde ihracat yaptı. 2015'te bu rakam 15'ti.

şirketler de oldu. 2016 yılında 68 yeni şirket listeye girdi. 2015 yılında Capital500 ligine 73 yeni şirket katılmıştı.

Yeni katılan şirketlerin sektörlerinin ne olduğuna gelince… 68 şirketin 8'i gıda ve içecek, 7'si inşaat sektöründe yer alıyor. Demir çelik, enerji, ticaret-hizmette 6'şar, bilişim ve otomotivde 4'er, elektrik-elektronik, ilaç dağıtım ve perakendede 3'er, maden, makine ve tekstilde 2'şer, ağaç orman, borsa, dış ticaret, gemi inşa, hastane, kimya, lastik, plastik, savunma, tarım, turizm ve ulaştırma sektörlerinde de 1'er şirket Capital500'e giriş yaptı.

MAKAS GİDEREK KAPANIYOR

Son 5 yıldır Tüpraş, OMV ve Türk Hava Yolları zirvedeki yerini bırakmıyor. Zirvenin oyuncuları değişmezken zirvedeki ile ikinci sıradaki şirket arasındaki makas ise daralıyor. Örneğin 2006 yılı listesinde birinci ve ikinci oyuncu arasında 6 milyar 403 milyon TL'lik bir ara varken, 2016 yılında zirvedeki ilk iki oyuncu arasındaki ciro farkı 4 milyar 54 milyon TL'ye düştü.

Bu eğilim listenin lideri ile en alt kademesindeki şirkette daha radikal boyuta ulaşıyor. 10 yıl önceki listede zirveye oturan Tüpraş'ın cirosu 20 milyar 103 milyon TL iken 500'üncü şirket Küçüker Tekstil Sanayi'nin cirosu ise 94 milyon 432 bin TL idi. Arada tam 213 kat ciro farkı bulunuyordu. 2016 yılında ise listenin zirvesinde bulunan Tüpraş'ın cirosu 34 milyon 855 milyon TL. Listenin 500'üncü şirketi Kerevitaş'ın cirosu ise 461 milyon 890 milyon TL. Capital500'ün zirvesi ile en alttaki şirket arasındaki makas ise 75,5 kat. Bu durumda 10 yılda Capital500'deki tavan ile taban makası büyük oranda daraldı.

DEMOKRATİKLEŞME KARNESİ

Peki Capital500'deki büyüme gerçekten demokratik bir şekilde ilerliyor mu? Ciroya göre aritmetik ortalamayı yakalayan ve aşan şirket sayısına bakarak bu soruya yanıt bulmaya çalıştığımızda, bu konuda hala önemli bir gelişme olmadığı hatta gerileme olduğu ortaya çıkıyor. 2014 yılında toplam ciroyu 500'e böldüğümüzde ortalama ciro 1 milyar 734 milyon TL idi. Bu ortalamayı yakalayan şirket sayısı da 103'dü.

2015 yılında 1 milyar 858 milyon TL olan aritmetik ortalamayı 100 şirket yakalarken, 2016 yılında 2 milyar 50 milyon TL olan aritmetik ortalamayı tutturabilen şirket sayısı 99'da kaldı.

10 yıl öncesine batığımızda ise 106 şirketin 619 milyon 806 bin TL'lik aritmetik ortalamayı yakaladığı dikkat çekiyor.

Listedeki ilk 100 şirket ile son 100 şirket arasındaki toplam ciro makası da hala çok açık.

Cironun 100 şirketlik ligler bazında dağılımı nasıl?

Lig		Ciro toplamı (TL)	Toplam ciro içindeki payı (%)
1.100	1 - 100	660.135.782.901	64,4
2.100	1 - 200	152.091.350.914	14,8
3.100	1 - 300	93.802.065.915	9,2
4.100	1 - 400	67.113.367.801	6,5
5.100	1 - 500	51.644.521.450	5,0
Capital500 toplam ciro		1.024.787.088.981	100,0

Aritmetik ortalama nasıl değişti?

Yıl	*Capital500 toplam ciro*	*Aritmetik ortalama*	*Aritmetik ortalamayı yakalayan şirket sayısı*
2006	309.903.194.905	619.806.390	106
2014	866.779.992.200	1.733.559.984	103
2015	928.877.898.455	1.857.755.797	100
2016	1.024.787.088.981	2.049.574.178	99

2016'da en fazla ciro yapan ilk 10 sektörün son 10 yıldaki görünümü

	Sektör	2006'da şirket sayısı	2006'da cirodan aldığı pay (%)	2015'te şirket sayısı	2015'te cirodan aldığı pay (%)	2016'da şirket sayısı	2016'da cirodan aldığı pay (%)
1	ENERJİ-PETROL	24	19,5	48	19,7	52	19,0
2	OTOMOTİV	43	12,6	42	11,9	45	12,9
3	GIDA-İÇECEK	75	8,6	76	9,5	64	8,0
4	PERAKENDE	22	6,2	18	6,4	20	6,7
5	İNŞAAT	11	3,2	27	6,1	31	6,6
6	DEMİR ÇELİK	17	4,5	32	5,7	32	6,0
7	ELEKTRİK-ELEKTRONİK	21	6,9	14	4,4	15	4,6
8	TELEKOM	12	6,3	6	4,3	5	4,4
9	ULAŞTIRMA	6	1,5	10	4,6	9	4,3
10	TEKSTİL-KONFEKSİYON	60	5,3	30	2,5	30	2,5
	DİĞER	209	25,5	197	24,9	197	25,0

*: Bu sektör o yıl ilk 10'da yer alamamıştı.

Zirvedeki ilk 100 şirketin Capital500'ün toplam cirosu içindeki payı yüzde 64,4. En alttaki 100 şirketin toplam cirodaki payı ise sadece yüzde 5.

EN HIZLI SEKTÖRLER

Türkiye ekonomisi son 10 yılda çok sayıda radikal değişime sahne oldu. Üretime dayalı büyümeden hizmet ve inşaata dayalı büyüme bu değişimin öne çıkan boyutu oldu. Bu boyutu Capital500 listesinde de net olarak görmek mümkün. 10 yıl öncesinde listenin cirosuna sektörel dağılım açısından baktığımızda ciroda en çok paya sahip olan sektörler arasında enerji ve otomotiv öne çıkıyordu. Bu 2 sektörden enerji toplam cironun yüzde 19,5'ini tek başına oluştururken, otomotiv sektörünün cirodaki payı da yüzde 12,6 idi. Aradan geçen sürede bu oranlarda önemli bir değişiklik olmadı. 2015 yılında enerjinin payı yüzde 19,7'ye 2016 yılında da yüzde 19'a geriledi. Otomotiv de ciroda 2006 yılında yüzde 12,6'lık paya sahipti, 2015 yılında bu oran yüzde 11,9, 2016 yılında da yüzde 12,9 oldu.

İki ana sektördeki tablo böyleyken inşaat ve demir çelikte hızlı bir büyüme yaşandı. 10 yıl önce inşaatın yüzde 3,2 olan payı 2015 yılında yüzde 6,1'e, 2016'da da yüzde 6,6'ya çıktı. Aynı şekilde demir çeliğin de 10 yıl önce yüzde 4,5 olan payı 2015'te yüzde 5,7'ye 2016'da da yüzde 6'ya ulaştı.

Ciroya en büyük katkıyı sağlayan ilk 10 sektör arasında son 10 yılda en büyük düşüşü yaşayan ise tekstil ve konfeksiyon oldu. 10 yıl önce sektörün Capital500 cirosundaki payı yüzde 5,3 iken 2016 yılında bu oran yüzde 2,5'e geriledi. Aynı dönemde şirket sayısı da 60'dan 30'a düştü.

MİLYAR TL KULÜBÜ GENİŞLİYOR

Gelişmekte olan tüm ülkelerin en önemli özelliği hızlı milyarderler çıkarmaları… Türkiye de son büyümede atılım dönemine geçtiği her dönemde milyarlık şirket yaratma konusunda etkileyici bir performans ortaya koyuyor. Örneğin Türkiye'de 2000 yılında 1 milyar TL'yi aşan şirket sayısı sıfırken, ekonominin toparlanmaya geçtiği 2003 yılında milyar TL'yi aşan şirket sayısı 20 oldu. Bir sonraki yıl sayı 38'e çıkarken devam eden her yılda sayı ciddi bir artış gösterdi. 2010 yılında milyar TL'lik kulübün üye sayısı 94 oldu. Son birkaç yıldır da kulüp genişlemeye devam ediyor. 2015'te 211 olan üye sayısı 2016 yılında 23 yeni üyenin katılımıyla 234'e ulaştı. C

Milyarlar kulübünün üyesi ne kadar arttı?

Yıllar	1 milyar TL kaç dolar ediyordu?	1 milyar TL'yi aşan şirket sayısı
2000	1.603.334.937	0
2001	816.053.403	6
2002	664.081.177	13
2003	669.760.962	20
2004	703.066.777	38
2005	745.828.952	42
2006	698.758.306	56
2007	768.338.315	61
2008	773.449.041	75
2009	646.387.341	68
2010	666.506.705	94
2011	598.802.395	123
2012	557.880.056	143
2013	525.953.159	163
2014	457.067.637	193
2015	367.644.356	211
2016	331.125.828	234

İhracatını en çok artıran ilk 10 şirket

Sıralama	Firma adı	İhracatın tutarı ($) 2015	İhracatın tutarı ($) 2016	Değişim (%)
1	Yayla Agro Gıda	91.353	41.190.632	44,990
2	Tepe İnşaat	2.239.563	135.506.260	5,951
3	Sanko Pazarlama	40.134	710.343	1,670
4	Zorlu Enerji	1.595.000	27.944.394	1,652
5	Enerji Petrol Ürünleri	19.032.000	156.590.228	723
6	Defacto Perakende	9.354.247	68.159.121	629
7	Nurol İnşaat	4.334.533	29.205.375	574
8	İpragaz	801.725	4.050.536	405
9	Kipaş Kağıt Sanayi İşlet.	13.198.430	43.916.904	233
10	Matlı Yem	2.271.552	6.745.171	197

İstihdamını en çok artıran ilk 10 şirket

Sıralama	Firma adı	Çalışan sayısı 2015	Çalışan sayısı 2016	Değişim (%)
1	Sinpaş Yapı	373	1.882	405
2	Aras Elektrik Dağıtım	554	1.906	244
3	Altın Ateş Kimya	110	318	189
4	Koç Haddecilik	152	424	179
5	AE Arma Elektropanç	2.297	5.017	118
6	Doğa Koleji	6.242	13.300	113
7	Erser Grup Tarım Ürünleri	70	145	107
8	Hayat Kimya	3.708	7.500	102
9	D TES Elektrik	10	19	90
10	GAP İnşaat	606	1.137	88

ZİRVE İÇİN **GERİ SAYIM BAŞLADI!**

Cirosunu en çok artıran ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	2016 ciro (TL)	Değişim (%)
1	Çelikler Taahhüt İnşaat	971.010.503	455
2	Nurol Makine	579.916.999	264
3	YSE Yapı Sanayi	992.310.049	251
4	Sera Yapı Endüstri	1.062.739.437	204
5	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Ür.	465.164.518	155
6	Toyota Otomotiv	10.644.290.000	147
7	Tersan Tersanecilik	705.427.616	117
8	Zorlu Enerji	1.194.613.000	108
9	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	680.808.538	102
10	GAP İnşaat	2.556.801.000	88
11	Biotekno	606.431.072	86
12	Çates Elektrik Üretim	545.297.052	76
13	Doğa Koleji	1.050.000.000	75
14	AE Arma Elektropanç	797.106.592	73
15	Trendyol	1.040.000.000	73
16	Eti Krom	575.243.655	73
17	Fenerbahçe Futbol A.Ş.	548.229.359	73
18	Farba Otomotiv	529.061.820	72
19	Erser Grup Tarım Ürünleri	754.997.081	72
20	Aras Elektrik Dağıtım	612.385.047	65
21	Sur Yapı Endüstri	881.115.131	65
22	Sembol Uluslararası Yat. Tar.	1.833.469.078	60
23	İçtaş İnşaat	10.118.155.000	59
24	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	818.334.621	54
25	Yataş	502.323.499	54

En çok kâr eden ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	Vergi öncesi kâr (TL)
1	Enka İnşaat	2.376.642.000
2	Ereğli Demir Çelik	2.271.428.000
3	Turkcell	2.032.230.000
4	Tüpraş	1.944.022.000
5	İskenderun Demir Çelik	1.386.861.000
6	LC Waikiki Mağazacılık	1.278.880.558
7	Arçelik	1.201.680.605
8	Şişecam	1.174.379.806
9	Coca-Cola İçecek	1.093.000.000
10	Ford Otosan	970.170.917
11	Çalık Enerji	890.433.000
12	BİM Birleşik Mağazalar	849.181.000
13	Tofaş Oto Fabrika	797.936.000
14	Petkim	781.883.244
15	Vodafone	750.000.000
16	Aselsan	734.023.000
17	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	716.265.210
18	TAV Havalimanları	702.051.000
19	Mey İçki	659.353.747
20	Polimeks İnşaat	652.864.439
21	Soda Sanayi	644.761.640
22	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	628.462.673
23	Trakya Cam	601.888.895
24	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	565.124.263
25	GAP İnşaat	503.262.000

En fazla ihracat yapan ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	İhracatın tutarı ($)
1	Ford Otosan	4.066.752.916
2	Tofaş Oto Fabrika	3.256.698.717
3	Arçelik	3.192.959.504
4	Oyak Renault	2.834.318.000
5	Toyota Otomotiv	2.685.061.000
6	Kibar Dış Ticaret	2.453.000.000
7	Vestel Elektronik	2.239.624.659
8	Tüpraş	2.109.882.002
9	Enka İnşaat	1.323.421.432
10	İstanbul Altın Rafinerisi	1.225.489.153
11	THY Opet	1.109.370.032
12	TGS Dış Ticaret	1.013.730.682
13	Mercedes-Benz Türk	977.099.417
14	BSH Ev Aletleri	938.679.397
15	Mapa İnşaat	800.900.569
16	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	761.036.486
17	Vestel Beyaz Eşya	760.456.434
18	ATÜ Turizm İşletmeciliği	718.978.356
19	Tiryaki Agro Gıda	712.815.819
20	Şişecam	696.409.119
21	TAV Tepe Akfen	663.445.661
22	Çalık Enerji	643.501.000
23	Anadolu Efes Biracılık	629.983.285
24	iÇDAŞ Çelik Enerji	601.695.664
25	Pergamon-Status Dış Ticaret	575.020.249

En fazla çalışanı olan ilk 25 şirket

Sıralama	Firma adı	Çalışan sayısı (2015)
1	BİM Birleşik Mağazalar	35.510
2	LC Waikiki Mağazacılık	35.000
3	Türk Telekom	33.224
4	Enka İnşaat	31.237
5	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	29.670
6	Arçelik	29.551
7	Türk Hava Yolları	24.000
8	Migros	23.210
9	Şişecam	21.715
10	Sofra Yemek	20.952
11	Limak Yatırım	19.693
12	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	19.020
13	Turkcell	18.999
14	Anadolu Efes Biracılık	15.724
15	TAV Havalimanları	15.624
16	Vestel Elektronik	15.371
17	TAB Gıda	14.750
18	Doğa Koleji	13.300
19	Akdeniz Güvenlik	12.683
20	Tekfen İnşaat	12.599
21	Mapa İnşaat	12.572
22	Ereğli Demir Çelik	12.277
23	MLP Sağlık Hizmetleri	10.845
24	Ford Otosan	10.593
25	CarrefourSA	10.545

500 TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
1	1	Tüpraş	34.854.851.000	-6	1.944.022.000	2.109.882.002	4.824	Enerji-petrol	Kocaeli
2	2	OMV Petrol Ofisi	30.800.000.000	0	474.900.000	503.588.250	915	Enerji-petrol	İstanbul
3	3	Türk Hava Yolları	29.468.000.000	2	2.000.000	*	24.000	Ulaştırma	İstanbul
4	4	Opet Petrolcülük	20.533.669.475	11	478.707.686	*	810	Enerji-petrol	İstanbul
5	5	BİM Birleşik Mağazalar	20.071.717.000	15	849.181.000	*	35.510	Perakende	İstanbul
6	6	Ford Otosan	18.289.107.267	9	970.170.917	4.066.752.916	10.593	Otomotiv	İstanbul
7	7	Shell&Turcas Petrol	16.825.264.000	10	302.351.000	98.103.000	791	Enerji-petrol	İstanbul
8	8	Türk Telekom	16.108.594.000	11	-396.561.000	*	33.224	Telekom	Ankara
9	9	Arçelik	16.096.172.047	14	1.201.680.605	3.192.959.504	29.551	Elektrik-elektronik	İstanbul
10	10	Turkcell	14.285.561.000	12	2.032.230.000	319.092.429	18.999	Telekom	İstanbul
11	17	Tofaş Oto Fabrika	14.235.951.000	43	797.936.000	3.256.698.717	9.788	Otomotiv	İstanbul
12	13	Enerjisa Enerji	12.565.000.000	6	*	*	9.842	Enerji-petrol	İstanbul
13	14	Doğuş Otomotiv	11.925.176.000	10	275.132.000	*	2.708	Otomotiv	İstanbul
14	12	Ereğli Demir Çelik	11.636.504.000	-2	2.271.428.000	513.732.396	12.277	Demir çelik	Zonguldak
15	18	Oyak Renault	11.465.524.257	16	*	2.834.318.000	6.137	Otomotiv	İstanbul
16	19	Migros	11.059.000.000	18	-227.000.000	1.777.155	23.210	Perakende	İstanbul
17	20	Vodafone	10.667.000.000	15	750.000.000	*	3.304	Telekom	İstanbul
18	40	Toyota Otomotiv	10.644.290.000	147	*	2.685.061.000	5.315	Otomotiv	Sakarya
19	11	Enka İnşaat	10.581.750.000	-15	2.376.642.000	1.323.421.432	31.237	İnşaat	İstanbul
20	15	Anadolu Efes Biracılık	10.420.257.000	2	52.964.000	629.983.285	15.724	Gıda-içecek	İstanbul
21	32	İçtaş İnşaat	10.118.155.000	59	*	174.670.656	1.500	İnşaat	İstanbul
22	23	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	9.576.926.762	18	45.023.736	*	223	Tütün	İzmir
23	21	Vestel Elektronik	9.540.494.000	3	164.148.000	2.239.624.659	15.371	Elektrik-elektronik	Manisa
24	26	LC Waikiki Mağazacılık	9.538.187.277	28	1.278.880.558	*	35.000	Perakende	İstanbul
25	16	Mercedes-Benz Türk	9.488.307.048	-5	49.226.035	977.099.417	6.300	Otomotiv	İstanbul
26	22	Polimeks İnşaat	8.811.070.294	2	652.864.439	172.910.309	7.649	İnşaat	İstanbul
27	25	Hyundai Assan Otomotiv	8.763.659.231	15	*	237.056.411	2.447	Otomotiv	İstanbul
28	27	Selçuk Ecza	8.643.408.122	16	305.071.056	10.330.362	6.250	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
29	28	Şişecam	8.421.668.181	14	1.174.379.806	696.409.119	21.715	Cam-seramik	İstanbul
30	24	Kibar Dış Ticaret	8.194.000.000	7	*	2.453.000.000	56	Dış ticaret	İstanbul
31	29	İÇDAŞ Çelik Enerji	7.841.200.023	14	459.036.315	601.695.664	4.739	Demir çelik	İstanbul
32	30	Coca-Cola İçecek	7.050.000.000	5	1.093.000.000	*	8.765	Gıda-içecek	İstanbul
33	31	Aygaz	6.748.761.000	5	468.818.000	149.608.275	1.423	Enerji-petrol	İstanbul
34	33	İstanbul Altın Rafinerisi	6.544.767.497	11	10.940.648	1.225.489.153	240	Kuyum	İstanbul
35	*	İskenderun Demir Çelik	6.470.668.000	*	1.386.861.000	291.934.795	5.028	Demir çelik	Hatay
36	34	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	5.637.838.963	-1	628.462.673	*	2.130	Enerji-petrol	İstanbul
37	37	BSH Ev Aletleri	5.497.197.624	18	*	938.679.397	6.719	Elektrik-elektronik	İstanbul
38	35	Otokoç	5.275.048.924	2	*	*	2.110	Otomotiv	İstanbul
39	38	Petkim	4.532.590.622	0	781.883.244	452.540.032	2.395	Kimya	İzmir
40	43	CarrefourSA	4.492.266.037	14	-534.060.515	*	10.545	Perakende	İstanbul
41	41	Unilever	4.410.460.396	8	331.277.258	92.804.697	5.585	Hızlı tüketim	İstanbul
42	42	*	4.297.105.064	9	*	1.066.709.000	8.270	Otomotiv	Bursa
43	36	THY Opet	4.245.109.486	-16	123.422.489	1.109.370.032	445	Enerji-petrol	İstanbul
44	44	Hayat Kimya	4.233.848.353	18	*	211.474.330	7.500	Hızlı tüketim	İstanbul
45	52	Mapa İnşaat	4.107.910.434	32	233.745.959	800.900.569	12.572	İnşaat	Ankara
46	54	Ülker Bisküvi	3.921.686.855	28	292.240.315	263.792.823	8.462	Gıda-içecek	İstanbul
47	63	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	3.803.379.396	35	565.124.263	761.036.486	5.254	Savunma	Ankara
48	47	Indeks Bilgisayar	3.793.602.651	12	74.829.974	9.978.073	498	Bilişim	İstanbul
49	58	Tosçelik Profil ve Sac	3.768.734.674	25	*	*	*	Demir çelik	Hatay
50	65	Aselsan	3.768.116.000	36	734.023.000	160.663.302	5.608	Elektrik-elektronik	Ankara

* Açıklanmadı.



500 ÖZEL ŞİRKETİ



vodafone
KATKILARIYLA

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
51	46	Pegasus Hava Taşımacılığı	3.707.471.135	6	-143.669.576	531.933.474	5.257	Ulaştırma	İstanbul
52	50	Mey İçki	3.692.633.340	13	659.353.747	39.936.686	585	Gıda-içecek	İstanbul
53	49	Çalık Enerji	3.551.574.000	5	890.433.000	643.501.000	1.298	Enerji-petrol	İstanbul
54	71	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	3.478.490.175	36	870.657	*	268	Enerji-petrol	İstanbul
55	55	TAV Havalimanları	3.450.223.000	14	702.051.000	*	15.624	Ulaştırma	İstanbul
56	53	Türk Traktör	3.443.477.897	11	388.139.632	325.993.693	2.967	Otomotiv	Ankara
57	48	Güneş Ekspres Havacılık	3.281.487.264	-3	*	*	3.747	Ulaştırma	Antalya
58	45	Tiryaki Agro Gıda	3.253.247.855	-7	*	712.815.819	714	Tarım	Gaziantep
59	78	Aksa Enerji Üretim	3.178.201.840	37	434.867.083	85.187.460	782	Enerji-petrol	İstanbul
60	56	Gediz Elektrik Perakende Satış	3.157.095.622	5	63.063.675	*	180	Enerji-petrol	İzmir
61	67	TGS Dış Ticaret	3.096.722.955	13	4.117.754	1.013.730.682	20	Dış ticaret	İstanbul
62	51	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.074.087.000	-3	-192.920.000	*	2.688	Tekno perakende	İstanbul
63	74	Vestel Beyaz Eşya	3.037.017.000	20	333.773.000	760.456.434	6.008	Elektrik-elektronik	İstanbul
64	88	İpragaz	3.019.902.448	40	45.499.477	4.050.536	973	Enerji-petrol	İstanbul
65	90	Trakya Cam	3.016.237.618	42	601.888.895	102.314.727	6.836	Cam-seramik	İstanbul
66	60	Borusan Otomotiv	3.005.278.000	3	22.861.000	174.762	284	Otomotiv	İstanbul
67	75	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	2.948.230.137	22	*	245.145.000	*	Tütün	İzmir
68	68	Sarkuysan	2.890.595.687	6	38.480.664	486.322.956	984	Metal	İstanbul
69	83	Limak İnşaat	2.847.073.357	27	104.238.671	100.209	5.928	İnşaat	Ankara
70	59	Gübre Fabrikaları	2.834.839.791	-3	6.240.385	201.257.624	516	Gübre	İstanbul
71	80	Tekfen İnşaat	2.822.750.000	25	120.808.000	13.910.000	12.599	İnşaat	İstanbul
72	72	Bizim Toptan Satış Mağazaları	2.793.159.503	9	1.891.153	*	1.798	Perakende	İstanbul
73	70	Eti Gıda	2.760.613.206	3	*	108.338.010	*	Gıda-içecek	Eskişehir
74	76	Borçelik Çelik Sanayi	2.666.929.253	12	403.407.736	182.254.420	848	Demir çelik	Bursa
75	79	Brightstar Telekom	2.598.839.653	12	84.172.496	269.571	100	Telekom	İstanbul
76	57	Aksa Doğalgaz	2.580.126.851	-14	164.352.066	*	1.522	Enerji-petrol	İstanbul
77	*	GAP İnşaat	2.556.801.000	88	503.262.000	14.830.424	1.137	İnşaat	İstanbul
78	*	Limak Uludağ Elektrik Perak. Sat.	2.555.288.066	*	91.504.539	*	91	Enerji-petrol	Bursa
79	89	Konya Şeker Fabrikası	2.516.549.434	16	25.068.951	69.101.886	3.349	Gıda-içecek	Konya
80	62	Genpa Telekomünikasyon	2.509.012.599	-11	53.132.008	*	532	Tekno perakende	İstanbul
81	91	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	2.500.000.000	19	-112.600.000	*	19.020	Hastane	İstanbul
82	66	Mengerler Ticaret	2.494.168.264	-9	25.967.805	*	1.343	Otomotiv	İstanbul
83	69	TAV Tepe Akfen	2.473.210.390	-7	-194.316.070	663.445.661	3.054	İnşaat	İstanbul
84	82	BASF	2.443.487.587	9	*	*	808	Kimya	İstanbul
85	86	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	2.431.046.000	11	45.245.000	*	211	Enerji-petrol	Kocaeli
86	*	Koton	2.404.761.651	*	32.377.807	139.602.673	9.711	Perakende	İstanbul
87	81	Tesco Kipa	2.338.293.000	4	-238.120.000	21.135.292	5.826	Perakende	İzmir
88	84	Kardemir	2.336.737.097	5	-209.277.731	80.909.549	3.735	Demir çelik	Karabük
89	87	Kastamonu Entegre	2.316.679.836	7	-28.860.306	102.053.267	2.420	Ağaç-orman	İstanbul
90	85	Nurol İnşaat	2.304.234.000	3	94.419.000	29.205.375	648	İnşaat	Ankara
91	92	İzmir Demir Çelik	2.260.207.628	9	-97.272.586	219.154.017	1.174	Demir çelik	İzmir
92	*	Gama Güç Sistemleri	2.253.897.794	*	132.455.009	300.546.047	671	Enerji-petrol	Ankara
93	99	Baştuğ Metalurji	2.199.333.889	13	*	109.472.860	751	Demir çelik	Osmaniye
94	93	Kroman Çelik	2.182.694.467	7	*	*	*	Demir çelik	Kocaeli
95	77	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	2.172.255.000	-7	43.116.000	352.662.000	709	Metal	Denizli
96	97	ATÜ Turizm İşletmeciliği	2.169.372.905	10	140.034.378	718.978.356	2.707	Perakende	İstanbul
97	*	MLP Sağlık Hizmetleri	2.160.072.761	*	*	*	10.845	Hastane	İstanbul
98	100	Sütaş	2.154.247.184	14	101.142.171	12.742.955	4.231	Gıda-içecek	İstanbul
99	94	Assan Alüminyum	2.114.452.042	4	*	517.838.245	1.352	Demir çelik	İstanbul
100	116	Defacto Perakende	2.033.119.760	24	28.413.713	68.159.121	10.137	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul

* Açıklanmadı.



“2016, organizasyon olarak sadeleştiğimiz ve yurdumuzun dört bir yanında yaşayan insanımızın hayatına dokunduğumuz bir yıl oldu.”

DR. PAUL DOANY
TÜRK TELEKOM CEO’SU



vodafone
KATKILARIYLA

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
101	127	Eren Enerji	2.032.658.861	32	*	*	1.063	Enerji-petrol	Zonguldak
102	121	Flo Mağazacılık	2.022.955.398	28	*	*	7.082	Perakende	İstanbul
103	129	YDA İnşaat	2.020.000.000	32	205.000.000	50.000.000	10.000	İnşaat	Ankara
104	126	Ewe Enerji	1.993.876.466	29	65.201.461	*	50	Enerji-petrol	İstanbul
105	106	Soda Sanayi	1.982.947.494	12	644.761.640	283.089.757	1.576	Kimya	İstanbul
106	113	Limak Yatırım	1.979.019.285	16	-287.404.878	*	19.693	Enerji-petrol	İstanbul
107	98	Borusan Mannesmann Boru	1.966.331.044	1	138.366.121	382.308.542	1.301	Demir çelik	İstanbul
108	103	Aydem Elektrik Perakende Satış	1.962.303.306	10	*	*	130	Enerji-petrol	Denizli
109	114	Abalıoğlu Yem-Soya	1.961.627.511	16	*	*	3.077	Gıda-içecek	Denizli
110	118	Yücel Boru ve Profil	1.956.612.654	22	*	*	*	Demir çelik	İstanbul
111	95	Aksa Akrilik	1.954.385.000	-4	182.660.000	257.057.000	1.260	Kimya	Yalova
112	96	Banvit	1.934.743.180	-3	75.759.045	58.913.303	4.571	Gıda-içecek	Balıkesir
113	64	Yıldız Entegre	1.910.461.123	-31	*	50.722.605	2.007	Ağaç-orman	Kocaeli
114	109	Kordsa	1.908.345.131	10	223.894.443	*	1.371	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
115	61	Aksa Elektrik	1.898.786.544	-34	*	*	55	Enerji-petrol	İstanbul
116	130	Penta Teknoloji	1.877.925.853	24	*	*	348	Bilişim	İstanbul
117	134	Ekol Lojistik	1.876.797.622	28	15.130.790	283.920.479	7.055	Lojistik	İstanbul
118	108	Sanko Tekstil İşletmeleri	1.857.799.342	7	*	38.494.055	7.145	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
119	115	Toros Tarım	1.847.392.000	12	205.558.000	18.529.000	1.102	Gübre	İstanbul
120	123	Netlog Lojistik Hizmetleri	1.841.634.950	17	11.606.163	*	7.100	Lojistik	İstanbul
121	131	Enerya Gaz Dağıtım	1.838.635.330	22	*	*	681	Enerji-petrol	İstanbul
122	104	Boyner	1.834.473.274	3	-105.087.743	*	4.956	Perakende	İstanbul
123	173	Sembol Uluslararası Yat. Tar.	1.833.469.078	60	*	*	923	İnşaat	İstanbul
124	151	Honda Türkiye	1.819.035.334	39	*	69.082.460	943	Otomotiv	Kocaeli
125	137	Çelik Motor	1.797.834.000	25	-104.397.000	*	450	Otomotiv	Kocaeli
126	125	Anadolu Cam	1.767.001.316	14	499.851.566	52.459.043	4.353	Cam-seramik	İstanbul
127	102	Brisa	1.766.472.991	-2	79.945.116	*	2.580	Lastik	Kocaeli
128	105	Pergamon-Status Dış Ticaret	1.750.221.186	-1	4.563.290	575.020.249	26	Dış ticaret	İzmir
129	142	ABB Elektrik	1.745.350.691	25	*	161.036.000	*	Elektrik-elektronik	İstanbul
130	111	Koluman Motorlu Araçlar	1.740.662.585	1	29.661.472	150.005	741	Otomotiv	Ankara
131	160	Makromarket	1.725.322.850	41	-9.035.748	*	5.664	Perakende	Ankara
132	112	Nadir Metal Rafineri	1.722.998.803	0	1.001.916	138.974.395	153	Kuyum	İstanbul
133	136	Multinet Kurumsal Hizmetler	1.688.057.159	17	19.961.665	*	241	Ticaret-hizmet	İstanbul
134	120	Yaşar Birleşik Pazarlama	1.661.486.422	4	16.980.202	*	890	Gıda-içecek	İzmir
135	145	Paşabahçe Cam	1.651.624.141	22	-22.559.834	224.812.786	6.659	Cam-seramik	İstanbul
136	138	Otokar	1.634.514.698	14	68.080.363	147.914.105	2.297	Otomotiv	İstanbul
137	117	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	1.613.753.276	-1	716.265.210	*	3.016	Ticaret-hizmet	İstanbul
138	158	S.S. Bursa Eczacılar Üretim Koop.	1.612.364.276	31	*	*	981	İlaç ve ilaç dağıtım	Bursa
139	*	Düzey Tüketim Malları	1.605.371.346	*	*	*	654	Ticaret-hizmet	İstanbul
140	133	TAB Gıda	1.601.687.377	9	*	792.006	14.750	Gıda-içecek	İstanbul
141	132	MMK Metalurji	1.588.315.789	6	*	57.745.898	1.243	Metal	Hatay
142	*	Abdi İbrahim İlaç	1.583.062.509	*	*	41.013.071	3.112	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
143	139	Arena Bilgisayar	1.562.649.570	10	26.749.447	*	333	Bilişim	İstanbul
144	140	Borusan Lojistik Dağıtım	1.557.170.908	10	49.965.509	76.748.256	1.359	Lojistik	İstanbul
145	107	Diler Demir Çelik	1.527.642.285	-13	*	179.791.556	678	Demir çelik	İstanbul
146	154	Arbel Bakliyat	1.526.217.383	21	11.832.082	361.163.000	364	Gıda-içecek	Mersin
147	141	Borusan Makine ve Güç Sistemleri	1.512.900.114	7	10.920.185	22.214.200	810	Makine	İstanbul
148	185	Ağaçlı Otomotiv Gıda	1.504.488.249	37	25.312.793	*	460	Gıda-içecek	Aksaray
149	155	Schneider Elektrik	1.495.319.000	19	*	188.125.000	1.771	Elektrik-elektronik	İstanbul
150	135	Akçansa Çimento	1.461.055.290	-1	348.526.976	56.446.137	1.184	Çimento	İstanbul

* Açıklanmadı.

500



"Geçtiğimiz yıl, yeni ürünler lanse ettiğimiz, üretimde ilave yatırımlar başlattığımız ve Ar-Ge'ye yatırım kararı aldığımız verimli bir yıl oldu."

SÜER SÜLÜN
MERCEDES-BENZ TÜRK DİREKTÖRLER KURULU BAŞKANI



(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
151	161	Namet Gıda	1.421.664.645	16	137.293.186	632.623	1.666	Gıda-içecek	Kocaeli
152	101	Akenerji	1.420.842.034	-21	*	*	209	Enerji-petrol	İstanbul
153	168	Eczacıbaşı İlaç	1.412.645.000	21	*	*	1.160	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
154	157	JTI Tütün Ürünleri	1.399.582.140	14	117.735.769	128.177.352	483	Tütün	İzmir
155	149	*	1.394.261.243	6	*	5.275.692	2.738	Gıda-içecek	İstanbul
156	177	GDZ Enerji Dağıtım	1.391.538.454	23	321.824.627	*	663	Enerji-petrol	İzmir
157	146	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.389.872.642	3	22.690.508	1.392.896	98	Tekno perakende	İstanbul
158	143	Kadooğlu Petrol	1.388.974.769	1	-10.608.403	*	108	Enerji-petrol	İstanbul
159	180	Bayer Türk	1.385.267.566	24	*	*	1.331	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
160	150	Bilkom	1.382.358.099	5	23.313.985	*	65	Bilişim	İstanbul
161	176	Atlas Enerji	1.365.534.672	20	*	*	365	Enerji-petrol	İstanbul
162	153	Kaptan Demir Çelik	1.353.802.636	6	34.981.286	179.007.000	835	Demir çelik	İstanbul
163	152	Good Year	1.349.977.316	5	87.433.572	266.584.370	1.741	Lastik	İstanbul
164	178	Şenpiliç	1.347.399.015	19	*	*	*	Gıda-içecek	Sakarya
165	169	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	1.335.103.301	14	*	128.554.000	*	Kağıt ve ambalaj	Gaziantep
166	144	Yazıcı Demir Çelik	1.321.151.239	-3	*	322.857.937	1.369	Demir çelik	İstanbul
167	195	Mavi Giyim	1.307.933.672	24	68.460.496	60.424.149	3.340	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
168	*	Koçtaş	1.307.151.000	*	*	*	3.033	Perakende	İstanbul
169	156	Temsa Global	1.306.031.281	4	*	128.506.863	1.751	Otomotiv	Adana
170	124	Tepe İnşaat	1.305.970.689	-16	-179.900.033	135.506.260	310	İnşaat	Ankara
171	166	NEF	1.293.650.000	9	87.867.507	*	234	İnşaat	İstanbul
172	171	Birgi Birleşik Giyim	1.285.805.749	11	210.559	426.665.589	15	Dış ticaret	İstanbul
173	198	Eser Taahhüt	1.279.232.731	22	177.656.087	9.578.382	3.721	İnşaat	Ankara
174	175	*	1.278.802.226	12	*	281.132.000	*	Makine	Manisa
175	174	Setur Servis Turistik	1.270.947.021	11	-16.351.913	*	1.258	Turizm	İstanbul
176	165	Bunge Gıda	1.267.728.628	6	*	*	274	Gıda-içecek	İstanbul
177	206	Tezcan Galvanizli	1.254.460.028	24	*	*	*	Metal	Kocaeli
178	*	*	1.248.567.599	*	*	355.460.587	1.207	Ulaştırma	İstanbul
179	186	Sofra Yemek	1.244.368.086	13	44.428.479	*	20.952	Ticaret-hizmet	İstanbul
180	122	Bimeks	1.244.130.021	-21	*	*	938	Tekno perakende	İstanbul
181	162	Limak Çimento	1.236.801.805	2	-89.043.342	16.573.147	1.585	Çimento	Siirt
182	199	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.228.355.508	19	77.487.942	15.323.716	2.587	Gıda-içecek	Bolu
183	205	Altınmarka Gıda	1.226.852.707	21	-74.307.411	67.829.000	281	Gıda-içecek	İstanbul
184	189	Datagate Bilgisayar	1.214.420.509	13	22.611.529	*	32	Bilişim	İstanbul
185	196	Eczacıbaşı Yapı	1.205.321.121	15	*	*	3.780	İnşaat	İstanbul
186	211	Asaş Alüminyum	1.205.300.089	22	24.483.350	104.486.135	2.204	Metal	İstanbul
187	193	Gülsan Sentetik Dokuma	1.204.284.296	14	*	184.500.000	2.400	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
188	255	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.198.027.407	43	26.653.990	*	465	Otomotiv	İstanbul
189	363	Zorlu Enerji	1.194.613.000	108	-98.900.000	27.944.394	927	Enerji-petrol	İstanbul
190	183	Sasa Polyester	1.182.909.000	6	157.682.000	165.701.945	1.241	Tekstil-konfeksiyon	Adana
191	191	Evkur	1.175.247.748	10	*	*	4.420	Ticaret-hizmet	İstanbul
192	164	Hes Hacılar Elektrik	1.175.056.731	-3	45.039.777	106.667.277	1.040	Elektrik-elektronik	Kayseri
193	167	Çimsa Çimento	1.170.309.931	0	306.257.063	131.078.265	1.171	Çimento	Mersin
194	216	Termopet Akaryakıt	1.165.081.351	18	*	*	86	Enerji-petrol	Ankara
195	215	Özdilek AVM ve Tekstil	1.164.149.918	18	*	*	5.065	Perakende	Bursa
196	200	Ulusoy Un	1.151.991.130	12	17.520.588	41.987.315	238	Gıda-içecek	Samsun
197	217	Ekim Turizm	1.134.269.302	17	3.740.316	*	465	Ticaret-hizmet	İstanbul
198	208	Nevzat Ecza Deposu	1.130.180.418	12	16.455.959	*	920	İlaç ve ilaç dağıtım	Ankara
199	226	Beypi Beypazarı	1.129.047.081	21	93.133.142	32.069.091	2.800	Gıda-içecek	Bolu
200	227	Aydınlı Hazır Giyim	1.128.618.366	22	163.980.063	70.231.439	3.137	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul

* Açıklanmadı.

500



"2016'da yurt içi satışlarımız yüzde 20 büyüdü, konsolide satışlarımız 11 milyar TL'yi aştı. 4 yılda büyüklüğümüzü ikiye katlamayı hedefliyoruz."

ÖZGÜR TORT
MİGROS CEO'SU



(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
201	*	İlci İnşaat Sanayi ve Ticaret	1.116.621.137	*	*	*	916	İnşaat	Ankara
202	182	Doğan TV Holding	1.114.568.455	0	-116.837.132	32.588.604	1.678	Basın	İstanbul
203	230	İstanbul Gübre	1.108.718.874	20	*	1.507.609	469	Gübre	Kocaeli
204	148	TP Endüstriyel ve Ticari Lastikleri	1.102.225.495	-17	94.422.019	110.017.011	1.520	Lastik	İstanbul
205	250	Indesit Company Beyaz Eşya	1.099.985.171	30	6.068.996	240.001.000	1.330	Elektrik-elektronik	İstanbul
206	188	Ak-pa Tekstil	1.093.448.423	1	14.405.667	343.052.465	25	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
207	203	Betek Boya	1.087.528.066	6	*	19.786.999	1.116	Kimya	İstanbul
208	201	Pınar Süt	1.067.776.692	4	63.675.950	41.969.707	1.163	Gıda-içecek	İzmir
209	197	Balpet Petrol Ürünleri	1.065.019.325	2	3.545.890	*	74	Enerji-petrol	İstanbul
210	*	Sera Yapı Endüstri	1.062.739.437	204	*	*	346	İnşaat	İstanbul
211	279	Roketsan Roket Sanayi	1.062.519.249	40	193.026.036	65.321.401	2.182	Savunma	Ankara
212	159	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.060.263.647	-14	*	*	271	Ticaret-hizmet	Gaziantep
213	172	Ram Dış Ticaret	1.059.902.182	-8	11.332.802	134.562.101	28	Dış ticaret	İstanbul
214	*	Onur Market	1.058.681.151	*	*	*	4152	Perakende	İstanbul
215	291	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.058.634.281	45	*	62.910.000	263	Gıda-içecek	Mersin
216	254	Delphi Automotive Systems	1.055.203.873	26	116.433.598	203.143.000	4.545	Otomotiv	İstanbul
217	235	İATİ Turizm	1.053.426.407	16	345.798	175.944.734	132	Ticaret-hizmet	Antalya
218	347	Doğa Koleji	1.050.000.000	75	*	*	13.300	Eğitim	İstanbul
219	*	Abalıoğlu Yağ	1.049.962.728	*	*	*	*	Gıda-içecek	İzmir
220	228	Armada Bilgisayar	1.044.493.999	13	15.800.430	*	175	Bilişim	İstanbul
221	264	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	1.040.472.510	28	*	*	*	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
222	345	Trendyol	1.040.000.000	73	*	*	1.200	E-ticaret	İstanbul
223	181	Cargill Tarım ve Gıda	1.039.208.458	-7	81.205.841	16.547.000	540	Tarım	İstanbul
224	278	Autoliv Cankor Otomotiv	1.032.773.631	35	*	145.908.126	2.480	Otomotiv	Kocaeli
225	232	Mobimark İletişim	1.032.626.405	13	24.229.478	*	53	Tekno perakende	İstanbul
226	224	Beymen Mağazacılık	1.026.304.851	10	72.525.064	*	1.568	Perakende	İstanbul
227	271	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.025.440.670	30	4.190.876	156.590.228	108	Enerji-petrol	İstanbul
228	280	Daikin	1.024.915.846	35	58.923.852	101.610.430	1.011	Makine	İstanbul
229	241	Yeşilyurt Demir Çelik	1.016.338.772	14	152.781.205	*	*	Metal	Samsun
230	*	HP Türkiye	1.015.000.000	*	*	*	*	Bilişim	İstanbul
231	236	Zorluteks Tekstil	1.009.997.148	12	105.297.921	146.310.046	2.782	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
232	233	Petlas Lastik	1.005.459.970	10	87.986.918	155.043.004	2.881	Lastik	Kırşehir
233	248	Esan Eczacıbaşı	1.004.143.255	18	*	*	1.379	Maden	İstanbul
234	210	Boytaş Mobilya	1.002.822.004	0	86.057.174	21.347.304	3.685	Ağaç-orman	Kayseri
235	*	YSE Yapı Sanayi	992.310.049	251	34.209.615	*	410	İnşaat	Ankara
236	234	Tat Gıda	981.120.246	8	69.338.575	28.126.747	1.115	Gıda-içecek	İstanbul
237	*	Çelikler Taahhüt İnşaat	971.010.503	455	90.934.434	*	*	Maden	Ankara
238	209	Netaş	969.843.424	-4	22.671.860	49.563.389	2.082	Telekom	İstanbul
239	204	Aksa Jeneratör	969.257.231	-5	53.226.612	166.205.141	1.000	Makine	İstanbul
240	295	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Mak.	968.717.772	35	255.556.012	72.318.058	1.636	Makine	Ankara
241	251	ADM Elektrik Dağıtım	967.048.910	15	14.821.624	*	518	Enerji-petrol	Denizli
242	287	Tuborg	962.729.000	30	302.885.000	17.829.375	1.018	Gıda-içecek	İzmir
243	240	*	960.898.689	7	8.827.259	82.031.183	461	Gıda-içecek	İzmir
244	249	SS. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	959.876.660	13	24.621.400	*	801	Gıda-içecek	Edirne
245	231	S.S.İzmir Eczacılar Üretim Koop.	957.120.512	4	*	*	402	İlaç ve ilaç dağıtım	İzmir
246	213	Prysmian Kablo	953.572.451	-4	25.411.663	80.857.756	453	Elektrik-elektronik	Bursa
247	243	Ceva Lojistik	947.139.737	6	*	*	3.909	Lojistik	İstanbul
248	192	Raintrade Petrokimya	940.016.706	-12	22.629.088	267.073.990	11	Dış ticaret	İstanbul
249	292	Matlı Yem	930.615.593	28	114.853.861	6.745.171	670	Tarım	Bursa
250	244	Vitra Karo	928.465.616	8	*	*	2.387	Cam-seramik	İstanbul

* Açıklanmadı.



“Verimli yönetim kararları aldık. Maliyetlerimizi düşürdük, misafir deneyimi için yeni yatırımlar yaptık. Yılı sektörden daha fazla büyüyerek kapattık.”

MEHMET T. NANE
PEGASUS HAVA YOLLARI GENEL MÜDÜRÜ



(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
251	247	Eczacıbaşı Girişim	927.742.346	9	*	*	691	Hızlı tüketim	İstanbul
252	272	TGS Yer Hizmetleri	925.308.844	17	28.997.774	*	9.667	Ulaştırma	İstanbul
253	304	Vangölü Elektrik Dağıtım	923.957.266	36	*	*	671	Enerji-petrol	Van
254	212	Nuh Çimento	922.977.309	-7	219.540.722	33.267.641	576	Çimento	İstanbul
255	253	Tusaş Motor Sanayi	920.568.416	9	124.143.680	237.097.766	1.779	Savunma	Eskişehir
256	*	Detaş Sac Profil Demir Çelik	913.938.610	*	*	*	86	İnşaat	Ankara
257	219	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	910.805.128	-5	*	*	3.165	Cam-seramik	İstanbul
258	311	Derindere Turizm Otomotiv	909.773.889	36	52.330.172	*	354	Ticaret-hizmet	İstanbul
259	288	Yazaki Otomotiv	909.403.465	23	-27.175.041	160.701.000	5.611	Otomotiv	Sakarya
260	229	Sarten Ambalaj	908.042.202	-2	41.905.268	77.214.320	2.595	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
261	270	Memorial Sağlık Grubu	907.249.839	15	*	*	4.469	Hastane	İstanbul
262	260	Fasdat Gıda Dağıtım	903.635.057	9	25.756.499	2.055.001	336	Lojistik	İstanbul
263	257	Abdulkadir Özcan Oto. Lastik San.	903.557.788	8	4.095.831	2.148.500	1.120	Lastik	Ankara
264	245	Siyam Petrolcülük	900.462.094	5	*	*	76	Enerji-petrol	Mersin
265	*	Ekinciler Demir Çelik	898.946.790	*	26.125.607	96.119.000	596	Demir çelik	İstanbul
266	246	Sanko Pazarlama	895.054.046	5	*	710.343	87	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
267	268	Gemlik Gübre	893.266.814	12	-66.395.889	31.602.849	593	Gübre	Bursa
268	261	Ravago Petrokimya Satış ve Pazar.	892.654.109	9	9.991.999	53.775.116	39	Enerji-petrol	Kocaeli
269	392	Sur Yapı Endüstri	881.115.131	65	*	*	*	İnşaat	İstanbul
270	*	Borsa İstanbul	878.383.000	*	374.393.000	13.160.066	945	Borsa	İstanbul
271	359	Şa-Ra Enerji İnşaat	874.192.689	50	*	62.209.187	1.245	Enerji-petrol	Ankara
272	293	Grid Solutions Enerji	871.609.141	20	58.009.086	197.661.261	964	Enerji-petrol	Kocaeli
273	284	Beyçelik Gestamp Kalıp	869.488.322	16	*	53.924.057	2.199	Otomotiv	Bursa
274	283	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri	868.168.807	16	*	3.266.572	2.148	Gıda-içecek	Ordu
275	258	Ravago Petrokimya Üretim	861.951.205	4	11.578.416	230.658	427	Enerji-petrol	İstanbul
276	286	Beşler Makarna	847.348.210	14	-18.556.842	165.120.000	419	Gıda-içecek	Gaziantep
277	276	Tatmetal Çelik Sanayi	835.529.899	8	*	*	*	Metal	İstanbul
278	237	Sanko Dış Ticaret	830.307.241	-8	*	250.436.897	15	Dış Ticaret	Gaziantep
279	222	Anadolu Isuzu	829.811.333	-11	-60.901.230	56.065.952	806	Otomotiv	Kocaeli
280	301	Koç Sistem	826.152.008	20	31.955.115	4.363.000	1.332	Bilişim	İstanbul
281	395	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	818.334.621	54	*	*	938	Elektrik-elektronik	Kütahya
282	267	Palmet Enerji	817.121.336	2	-25.250.223	2.034.850	212	Enerji-petrol	İstanbul
283	317	Merinos Halı	814.830.953	25	94.701.183	160.010.158	2.762	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
284	238	Has Otomotiv Yatırım	814.279.453	-10	7.704.957	*	329	Otomotiv	İstanbul
285	*	BMC Otomotiv	812.297.147	*	-89.191.059	48.055.000	1206	Otomotiv	İzmir
286	375	İmbat Madencilik	809.983.203	46	146.241.678	*	6.247	Maden	Manisa
287	316	Kipaş Mensucat	809.736.656	23	*	29.148.452	4.200	Tekstil-konfeksiyon	K. Maraş
288	259	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	809.186.046	-3	44.633.635	23.224.448	2.390	Ağaç-orman	Kayseri
289	341	Gülermak Ağır Sanayi	803.529.094	33	*	*	2.707	İnşaat	Ankara
290	308	Yayla Agro Gıda	797.313.907	18	17.394.256	41.190.632	483	Gıda-içecek	Ankara
291	450	AE Arma Elektropanç	797.106.592	73	39.498.982	226.583.486	5.017	İnşaat	İstanbul
292	388	D TES Elektrik	794.671.199	47	*	*	19	Enerji-petrol	İstanbul
293	223	Noksel Çelik Boru	792.806.051	-15	*	61.920.600	770	Demir çelik	Ankara
294	*	Pirelli Otomobil Lastikleri	791.614.724	*	-6.873.672	138.349.062	533	Lastik	İstanbul
295	391	Lenovo	791.222.000	48	*	*	40	Bilişim	İstanbul
296	306	Hema Endüstri	789.134.618	16	19.469.156	*	2.522	Otomotiv	İstanbul
297	374	Federal Mogul	788.619.324	42	*	157.086.058	1.786	Otomotiv	İstanbul
298	303	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	788.403.413	15	*	261.233.735	3.203	İnşaat	İstanbul
299	269	İntema	787.089.074	-1	*	*	366	İnşaat	İstanbul
300	263	Plasmar Plastik ve Kimya	786.420.295	-3	5.729.987	4.370.063	29	Plastik	İstanbul

* Açıklanmadı.



"Mevcut işlerimizi başarıyla devam ettirdiğimiz ve farklı coğrafyalarda iş geliştirmeye odaklandığımız bir yıl oldu."

EROL TABANCA
POLİMEKS YÖNETİM KURULU BAŞKANI



(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
301	*	Assan Hanil Otomotiv	778.878.045	*	*	747.000	943	Otomotiv	Kocaeli
302	285	Çimentaş	777.463.000	4	-5.426.000	16.461.067	*	Çimento	İzmir
303	320	Mars Lojistik	774.924.734	19	80.192.542	124.371.993	1.275	Lojistik	İstanbul
304	299	DYO Boya Fabrikaları	773.251.091	10	9.783.148	14.450.761	1.035	Kimya	İzmir
305	184	Progıda Tarım Ürünleri	770.158.934	-30	*	207.483.188	*	Gıda-içecek	İstanbul
306	202	Karsan Otomotiv	769.740.613	-25	-123.804.823	130.539.979	1.208	Otomotiv	Bursa
307	252	Şölen Çikolata Gıda	762.561.404	-10	*	113.515.087	1.779	Gıda-içecek	Gaziantep
308	179	Balsu Gıda	756.931.307	-32	*	175.593.000	*	Gıda-içecek	Sakarya
309	289	Bursa Gaz	756.759.619	3	-17.178.283	*	254	Enerji-petrol	Bursa
310	469	Erser Grup Tarım Ürünleri	754.997.081	72	5.390.827	96.594.299	145	Tarım	Konya
311	348	Yunus Market İşletmeleri	747.476.802	25	5.015.642	*	2.363	Perakende	Ankara
312	314	Korozo Ambalaj	745.225.759	12	56.483.355	2.802.539	1.027	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
313	296	Mersin Uluslararası Liman İşlet.	743.438.676	5	53.917.961	*	1.776	Lojistik	Mersin
314	325	Omsan Lojistik	740.990.834	16	61.497.256	31.982.727	2.353	Lojistik	İstanbul
315	262	Taha Kargo Dış Ticaret	739.833.289	-10	1.205.090	239.519.635	229	Lojistik	İstanbul
316	281	CMS Jant ve Makine San.	738.914.777	-2	65.228.244	162.196.701	1.716	Otomotiv	İzmir
317	309	Doğan Müzik Kitap	735.500.000	9	14.200.000	*	1.988	Perakende	İstanbul
318	364	Kılıç Deniz Ürünleri	732.633.718	28	42.708.839	141.874.000	1.385	Gıda-içecek	Muğla
319	298	Yudum Gıda	731.507.480	4	36.618.319	*	*	Gıda-içecek	İstanbul
320	*	Anadolu Restoran İşletmeleri	731.000.000	*	*	*	110	Gıda-içecek	İstanbul
321	321	Yatağan Termik Enerji Üretim	729.320.431	12	16.342.845	*	931	Enerji-petrol	Denizli
322	360	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	727.649.975	25	*	6.069.738	1.135	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
323	312	Erikli Dağıtım ve Pazarlama	725.291.126	9	*	*	682	Ticaret-hizmet	Bursa
324	266	Componenta Dökümcülük	723.144.289	-10	-44.833.081	203.508.844	2.462	Otomotiv	Bursa
325	294	Enka Pazarlama	720.509.651	0	43.123.059	*	241	Makine	İstanbul
326	333	Oracle Bilgisayar	709.993.750	16	*	*	300	Bilişim	İstanbul
327	290	Çelebi Hava Servisi	709.524.691	-3	38.416.282	*	4.387	Ulaştırma	İstanbul
328	*	Tersan Tersanecilik	705.427.616	117	46.256.256	209.613.631	380	Gemi inşa	Yalova
329	256	Kocaer Haddecilik	704.774.680	-16	10.865.124	127.639.218	726	Demir çelik	Denizli
330	378	İpek Kağıt	701.923.968	27	*	*	902	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
331	274	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	701.263.096	-10	-3.909.215	*	1.040	Gıda-içecek	Gaziantep
332	380	Teklas Kauçuk	698.431.715	27	*	171.630.000	1.882	Otomotiv	Kocaeli
333	382	AGT Ağaç Sanayi	698.034.953	28	*	72.699.727	996	Ağaç-orman	Antalya
334	435	Tırsan Treyler	696.901.535	47	*	127.062.256	628	Otomotiv	Sakarya
335	384	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	696.775.771	28	46.180.306	*	29.670	Ticaret-hizmet	İstanbul
336	436	Ege Profil	695.523.111	47	50.227.293	31.818.162	1.064	Plastik	İzmir
337	339	Bursa Çimento	694.538.817	14	105.044.855	42.906.543	750	Çimento	Bursa
338	369	Oba Makarna	693.518.642	23	27.885.968	98.766.681	560	Gıda-içecek	Gaziantep
339	334	Öznur Kablo	693.215.800	13	17.282.704	2.625.000	293	Elektrik-elektronik	İstanbul
340	362	Deva Holding	688.456.364	19	71.976.001	*	1.874	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
341	265	FNSS Savunma Sistemleri	687.960.000	-15	77.515.000	220.928.766	782	Savunma	Ankara
342	313	Aynes Gıda	687.756.751	3	*	13.165.000	1.071	Gıda-içecek	Denizli
343	445	Eti Alüminyum	686.215.675	47	109.723.130	36.934.000	1.301	Metal	Konya
344	239	Sinpaş Yapı	685.847.761	-24	92.422.933	*	1.882	İnşaat	İstanbul
345	412	Üniteks Tekstil Gıda	685.817.812	36	*	145.258.000	396	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
346	463	Başhan Tarımsal Ürünler	683.019.965	53	14.981.641	46.829.000	250	Tarım	Mersin
347	330	Bifa Bisküvi	682.151.049	10	76.394.898	66.135.997	3.121	Gıda-içecek	Karaman
348	*	Hewlett-Packard Enterprise	682.000.000	*	*	*	*	Bilişim	İstanbul
349	357	Aunde Teknik Tekstil	681.192.816	16	99.637.319	211.241.759	2.714	Otomotiv	Bursa
350	*	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	680.808.538	102	*	10.293.000	1.405	Otomotiv	Sakarya

* Açıklanmadı.

500



“Hızla değişen ve tahmin edilmesi güç koşullarda operasyonel mükemmelliğe odaklandık ve büyümemizi sürdürdük.”

HAKAN BULGURLU
ARÇELİK CEO'SU



vodafone
KATKILARIYLA

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
351	399	Avnet Technology	679.659.178	30	*	797.160	82	Bilişim	Gaziantep
352	327	Aşkale Çimento	679.317.342	7	*	5.586.000	1.158	Çimento	Erzurum
353	372	Anel Elektrik	677.440.131	21	77.768.653	*	4.353	İnşaat	İstanbul
354	331	Perfetti Van Melle Gıda	674.822.491	10	*	*	1.048	Gıda-içecek	İstanbul
355	328	Torunlar Gıda	669.132.160	5	*	*	*	Gıda-içecek	İstanbul
356	315	Özkan Demir Çelik	659.633.180	-1	-69.029.033	77.326.644	646	Demir çelik	İzmir
357	170	Naksan Plastik	658.041.266	-44	-26.302.321	45.677.000	2.230	Plastik	Gaziantep
358	332	Mescier Demir Çelik	656.990.137	7	32.681.489	118.847.000	405	Demir çelik	Karabük
359	343	Medicana Sağlık Grubu	651.053.099	8	27.677.196	39.215.068	4.832	Hastane	İstanbul
360	*	Özaltın İnşaat	649.541.471	*	*	*	562	İnşaat	Ankara
361	326	Adese Alışveriş Merkezleri	649.314.128	2	43.673.958	*	2.445	Perakende	Konya
362	429	Reis RS Enerji Elektrik	645.971.123	34	*	*	350	Enerji-petrol	Ankara
363	370	Menderes Tekstil	645.115.929	15	-5.885.479	170.421.107	3.791	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
364	*	Hasçelik Kablo	644.159.634	*	*	*	*	Elektrik-elektronik	Kayseri
365	336	Balıkesir Elektromekanik	640.031.996	5	43.772.900	112.148.829	1.206	Enerji-petrol	Balıkesir
366	353	Pınar Entegre Et ve Un	639.779.956	8	59.320.139	6.853.035	908	Gıda-içecek	İzmir
367	338	Boyteks Tekstil	636.036.622	5	140.141.653	140.272.461	1.351	Tekstil-konfeksiyon	Kayseri
368	340	Tekzen Ticaret	635.559.119	5	32.106.368	*	2.391	Perakende	İstanbul
369	402	Mutlu Akü	631.311.988	21	*	*	899	Makine	İstanbul
370	355	Tadım Gıda	630.616.073	7	*	*	447	Gıda-içecek	İstanbul
371	*	Meeting Point IQ	629.921.785	*	12.844.806	204.152.012	322	Turizm	İstanbul
372	273	Doğan Dağıtım	625.759.024	-20	*	619.594	311	Ticaret-hizmet	İstanbul
373	358	Çekok Gıda	624.027.321	7	8.763.296	2.434.526	387	Gıda-içecek	İstanbul
374	379	Ascendum Makine	619.238.000	12	*	*	166	Ticaret-hizmet	İstanbul
375	307	Korteks Mensucat	618.751.771	-8	113.697.906	36.367.834	1.905	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
376	394	Resinex-BMY Plastik Kimya	613.358.044	15	*	*	38	Plastik	İstanbul
377	416	Sedaş Sakarya Elektrik Dağıtım	612.900.000	23	71.343.000	*	1.653	Ticaret-hizmet	Kocaeli
378	*	Aras Elektrik Dağıtım	612.385.047	65	*	*	1.906	Enerji-petrol	Erzurum
379	368	Elita Gıda	609.591.050	8	*	*	168	Gıda-içecek	Adana
380	361	Reysaş Lojistik	607.322.701	5	-54.452.813	*	870	Lojistik	İstanbul
381	*	Biotekno	606.431.072	86	*	*	21	Bilişim	İstanbul
382	242	Durak Fındık	604.897.707	-32	5.062.252	114.724.091	751	Gıda-içecek	Ordu
383	354	Kent Gıda	603.355.395	2	-2.792.985	48.171.621	1.030	Gıda-içecek	Kocaeli
384	365	Yeşim Satış Mağazaları	601.237.479	5	515.778	158.504.960	62	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
385	398	Olmuksan IP	599.997.798	15	-17.659.080	7.161.735	1.113	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
386	413	Votorantim Çimento	597.297.045	18	*	*	799	Çimento	Ankara
387	376	Horoz Lojistik	595.521.645	7	26.525.541	19.000.000	868	Lojistik	İstanbul
388	*	Karaçuha Tarım Ürünleri	594.587.894	*	*	*	*	Tarım	Samsun
389	342	Hasçelik Sanayi	594.030.380	-2	*	*	*	Demir çelik	İstanbul
390	422	ASF Otomotiv	593.698.464	22	3.537.874	*	437	Otomotiv	İstanbul
391	460	Şirikçioğlu Mensucat	593.474.891	33	25.939.940	16.596.788	1.646	Tekstil-konfeksiyon	K. Maraş
392	428	Şık Makas Giyim	592.344.215	23	6.487.777	174.392.000	2.719	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
393	404	Koç Haddecilik	591.914.640	15	*	*	424	Demir çelik	Hatay
394	*	Metag İnşaat	590.813.606	*	354.905.018	3.600.000	616	İnşaat	Ankara
395	344	Batıçim Batı Anadolu Çimento	589.354.090	-2	2.147.524	8.242.219	388	Çimento	İzmir
396	302	Corendon Airlines	585.760.713	-15	-16.709.701	167.723.946	540	Ulaştırma	Antalya
397	397	Seval Kablo	585.295.940	12	*	*	*	Metal	Denizli
398	356	Reka Bitkisel Yağlar	582.671.115	-1	*	*	*	Tarım	İstanbul
399	431	Tankar Oto Petrol Kimya	582.636.598	22	9.994.160	*	400	Enerji-petrol	İzmir
400	352	İlhan Demir Çelik ve Boru	582.087.837	-2	29.298.431	59.592.000	231	Demir çelik	Adana

* Açıklanmadı.

500



"Fark yaratan hizmetlerimizle Türkiye'nin lider akaryakıt ve madeni yağ markası olmayı sürdürdük."

GÜLSÜM AZERİ
OVM PETROL OFİSİ CEO'SU



KATKILARIYLA

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
401	467	Gedik Tavukçuluk	580.642.094	31	20.613.103	8.264.000	1.342	Gıda-içecek	Uşak
402	*	Erciyas Çelik Boru	580.116.731	51	52.716.187	42.102.695	349	Demir çelik	İstanbul
403	*	Park Termik Elektrik	580.051.770	*	*	*	3.087	Enerji-petrol	Ankara
404	*	Nurol Makine	579.916.999	264	*	356.164	475	Savunma	Ankara
405	403	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	579.666.785	12	5.106.545	*	84	Otomotiv	Denizli
406	476	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	578.200.309	33	*	*	1.780	İnşaat	Kocaeli
407	389	Adopen Plastik	576.656.961	7	*	75.940.000	1.402	Plastik	Antalya
408	405	Pirim Gıda ve Meşrubat	576.656.059	12	-5.145.447	*	324	Gıda-içecek	İstanbul
409	427	Hugo Boss Tekstil	576.106.570	19	44.654.391	139.682.447	3.915	Tekstil-konfeksiyon	İzmir
410	*	Eti Krom	575.243.655	73	208.439.674	15.541.000	601	Maden	Elazığ
411	*	Gen İlaç ve Sağlık Ürünleri	574.615.571	*	*	*	275	İlaç ve ilaç dağıtım	Ankara
412	*	Çimtaş Boru İmalatı	569.108.305	*	84.758.836	162.116.000	1.246	Demir çelik	Bursa
413	335	İstanbul Deniz Otobüsleri	568.371.954	-7	-316.754.530	*	1.280	Ulaştırma	İstanbul
414	393	Dünya Uluslararası Mücevher	564.934.147	6	*	*	*	Kuyum	İstanbul
415	350	Hürriyet Gazetecilik	564.101.838	-5	-93.192.444	20.706.770	1.988	Basın	İstanbul
416	324	Gram Altın Pazarlama Sanayi	563.469.731	-12	5.324.535	6.396.839	29	Kuyum	İstanbul
417	*	Beyaz Filo Oto Kiralama	560.134.000	38	30.167.000	*	138	Ticaret-hizmet	Ankara
418	346	Çimko Çimento	558.495.781	-7	*	53.417.712	903	Çimento	Gaziantep
419	484	Karsan Karadeniz Kimya	556.300.264	31	*	*	1.200	Ticaret-hizmet	İstanbul
420	456	İskur İplik Kumaş Mensucat	553.749.877	23	*	98.111.000	*	Tekstil-konfeksiyon	K. Maraş
421	496	Farplas Oto Yedek Parçaları	552.645.965	33	12.839.524	18.433.000	1.546	Otomotiv	İstanbul
422	*	Fenerbahçe Futbol A.Ş.	548.229.359	73	*	*	540	Ticaret-hizmet	İstanbul
423	447	Erdemoğlu Dış Ticaret	547.080.887	18	3.269.371	*	5	Dış ticaret	İstanbul
424	420	Eroğlu Giyim	545.958.808	11	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
425	*	Çates Elektrik Üretim	545.297.052	76	-64.353.624	*	352	Enerji-petrol	Denizli
426	277	Eti Bakır	544.369.539	-29	*	*	*	Maden	Kastamonu
427	*	Ak-Taş Dış Ticaret	543.660.982	*	*	*	75	Dış ticaret	İstanbul
428	432	Norm Cıvata	543.493.687	14	89.314.541	78.829.335	657	Metal	İzmir
429	323	Asil Çelik Sanayi	543.046.235	-16	-29.506.194	41.754.671	*	Demir çelik	Bursa
430	*	Stackpole International Oto. Ürün.	540.480.956	32	*	*	411	Makine	İzmir
431	*	Koruma Klor Alkali	539.155.016	33	57.793.419	4.094.000	516	Kimya	Kocaeli
432	444	Amylum Nişasta	535.036.329	14	*	*	*	Gıda-içecek	Adana
433	329	Hasmer Otomotiv Yatırım	534.668.638	-15	-1.129.309	*	193	Otomotiv	Düzce
434	500	Koçak Farma İlaç ve Kimya	530.899.204	29	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
435	*	Mutlu Makarnacılık	530.871.358	36	*	*	*	Gıda-içecek	Gaziantep
436	495	Şireci Tekstil	529.866.064	28	10.362.129	25.513.000	2.650	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
437	*	Farba Otomotiv	529.061.820	72	*	52.347.000	1.480	Otomotiv	Kocaeli
438	373	İnanlar İnşaat	526.465.540	-6	-14.141.658	*	366	İnşaat	İstanbul
439	465	Ümran Çelik Boru	526.102.469	19	*	*	*	Demir çelik	İstanbul
440	*	Ruha Elektrik	526.093.838	37	*	*	15	Elektrik-elektronik	İstanbul
441	*	Durmazlar Makine Sanayi	524.367.371	37	*	89.881.053	1.030	Makine	Bursa
442	418	Altın Ateş Kimya	521.892.202	6	60.382	26.717.129	318	Gübre	Hatay
443	282	Gelecek Otomotiv	521.522.899	-31	-3.141.363	*	221	Otomotiv	Diyarbakır
444	*	Baştuğ Çelik	521.496.987	30	*	13.108.000	176	Demir çelik	Hatay
445	414	Mondi Tire Kutsan	521.375.369	4	2.979.900	20.101.084	792	Kağıt ve ambalaj	İzmir
446	455	Vakko	520.383.120	15	18.845.747	800.895	1.681	Tekstil-konfeksiyon	İstanbul
447	494	Sırmagrup İçecek	520.108.081	25	*	*	*	Gıda-içecek	Bursa
448	439	*	519.181.052	10	22.567.127	65.306.477	526	Kağıt ve ambalaj	İstanbul
449	423	Odaş Elektrik Üretimi	517.421.052	7	-12.257.562	*	213	Enerji-petrol	İstanbul
450	390	Saray Döküm	516.525.096	-4	130.514.139	52.120.348	569	Metal	İstanbul

* Açıklanmadı.



"2016'da yurt dışında 109, Türkiye'de 42 mağaza açarak 755 mağazaya ulaştık ve yüzde 25 büyüdük."

VAHAP KÜÇÜK
LC WAIKIKI YÖNETİM KURULU BAŞKANI



(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

2016	2015	Firma adı	Ciro (TL)	Değişim (%)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Çalışan sayısı	Sektörü	İli
451	479	Melike Tekstil	516.129.243	19	3.380.662	2.214.000	1.580	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
452	442	Yonca Gıda Sanayi	515.291.028	10	*	71.565.000	958	Gıda-içecek	Manisa
453	*	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	513.170.515	37	79.997.350	61.325.000	1.005	Gıda-içecek	Muğla
454	381	Orta Anadolu Ticaret	512.278.323	-6	28.758.442	77.094.377	1.714	Tekstil-konfeksiyon	Kayseri
455	454	CMS Jant Sanayi	510.643.685	13	*	148.732.498	1.310	Otomotiv	İzmir
456	490	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	510.625.696	22	*	23.296.000	1.539	Tarım	Bursa
457	*	Galatasaray Sportif	508.853.220	46	*	*	627	Ticaret-hizmet	İstanbul
458	401	Ay Marka Mağazacılık	506.058.687	-3	-14.811.627	565.377	1.326	Perakende	İstanbul
459	*	Memişoğlu Tarım Ürünleri	505.210.337	25	25.643.395	100.470.957	329	Gıda-içecek	Mersin
460	410	Boğaziçi Beton	505.162.130	-1	-5.695.511	*	981	İnşaat	İstanbul
461	396	Oyak Beton	504.409.107	-5	*	*	186	Çimento	Ankara
462	453	Jotun Boya	502.475.488	10	96.376.422	64.602.000	493	Kimya	İstanbul
463	*	Yataş	502.323.499	54	22.446.593	13.758.110	1.909	Tekstil-konfeksiyon	Kayseri
464	477	Erbak-Uludağ Pazarlama	502.085.524	16	-3.265.480	29.202.354	657	Gıda-içecek	Bursa
465	470	Arslantürk Tarım Ürünleri	501.457.219	14	4.204.000	67.379.000	251	Gıda-içecek	Trabzon
466	458	TÜMOSAN Motor ve Traktör	500.184.083	11	42.409.571	2.814.386	469	Otomotiv	İstanbul
467	449	Bağfaş Bandırma	498.836.412	8	-51.201.462	11.191.433	380	Gübre	İstanbul
468	480	BTA Havalimanları Yiy. ve İç. İşlet.	492.134.000	14	27.350.000	6.776.525	3.639	Gıda-içecek	İstanbul
469	*	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	491.332.280	39	*	*	56	Elektrik-elektronik	İstanbul
470	448	*	491.135.824	6	7.553.480	119.945.000	913	Otomotiv	Kocaeli
471	*	Borusan Otomotiv Pazarlama	491.029.000	37	18.820.000	*	28	Otomotiv	İstanbul
472	*	Öz-Sel Ecza Depoları	491.009.914	20	*	*	97	İlaç ve ilaç dağıtım	İstanbul
473	443	Nexans İletişim Endüstri	490.367.040	5	*	103.556.666	473	Bilişim	İstanbul
474	468	Mitas Enerji ve Madeni İnşaat	490.341.271	11	36.968.617	76.917.310	403	Enerji-petrol	Ankara
475	472	Alarko Carrier	487.014.520	11	46.138.222	16.897.519	606	Makine	İstanbul
476	407	Tosyalı Demir Çelik	484.519.065	-5	*	*	*	Demir çelik	Hatay
477	371	Metal Market Dış Ticaret	482.894.629	-14	*	*	48	Demir çelik	İstanbul
478	*	Kardemir Haddecilik	479.138.302	19	*	110.135.000	*	Demir çelik	Denizli
479	*	Kayseri Elektrik Perakende Satış	476.321.162	*	*	*	90	Enerji-petrol	Kayseri
480	411	Süper Film Ambalaj	474.284.454	-6	*	8.734.627	565	Kağıt ve ambalaj	Gaziantep
481	485	Harput Tekstil	473.345.615	12	*	*	1.458	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
482	*	Elif Plastik	473.113.246	15	31.078.592	74.549.679	993	Plastik	İstanbul
483	*	Sentim Bilişim Teknolojileri	472.500.006	29	*	*	403	Bilişim	İstanbul
484	*	KLC Gıda Ürünleri	469.249.259	36	*	*	12	Gıda-içecek	Muğla
485	419	Çınar Boru Profil	469.042.244	-5	*	*	*	Demir çelik	Zonguldak
486	499	Polibak Plastik Film Sanayi	467.689.292	13	12.330.619	59.844.983	516	Plastik	İzmir
487	*	Akdeniz Güvenlik	467.492.000	32	11.479.833	*	12.683	Ticaret-hizmet	İstanbul
488	474	Akdeniz Kimya	467.373.513	7	*	32.025.000	*	Kimya	İzmir
489	482	DTV Haber ve Görsel Yayıncılık	465.790.031	9	42.074.926	32.230.647	511	Basın	İstanbul
490	*	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elekt. Üret.	465.164.518	155	*	*	757	Enerji-petrol	Ankara
491	387	Kadooğlu Yağ Sanayi	465.027.652	-14	197.062	54.783.712	214	Tarım	Gaziantep
492	*	Artı Seyahat Acentası	465.006.528	19	*	*	157	Ticaret-hizmet	İzmir
493	*	Peyman Kuruyemiş Gıda	464.803.998	20	*	*	374	Gıda-içecek	Eskişehir
494	491	Yeşim Tekstil	463.903.056	11	*	59.265.891	2.158	Tekstil-konfeksiyon	Bursa
495	486	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	463.216.458	10	*	43.916.904	705	Kağıt ve ambalaj	K. Maraş
496	425	Temsa İş Makinaları	462.922.688	-4	*	5.199.836	168	Makine	İstanbul
497	*	Çamsan Ağaç Sanayi	462.497.463	42	1.851.057	6.946.000	687	Ağaç-orman	Ordu
498	*	Selçuk İplik	462.496.268	14	9.902.992	50.681.907	1.228	Tekstil-konfeksiyon	Gaziantep
499	400	Özyılmaz Fındık	461.985.319	-12	1.933.606	4.060.000	200	Gıda-içecek	Samsun
500	*	Kerevitaş	461.890.263	21	-84.885.418	16.261.157	1.619	Gıda-içecek	İstanbul

* Açıklanmadı.

SÖYLEŞİ

BOYNER'İN 2021 PLANI

Boyner Grup CEO'su CEM BOYNER, perakendeden sonra diğer şirketlerinde de ortaklıklara açık olduklarını söylüyor. Morhipo ve Hopi'nin hızlı büyüme performansıyla yatırımcı ilgisi çektiğini, Altınyıldız'a da yatırımcı ilgisi olursa değerlendirebileceklerini belirten Boyner, "Bu konuda utangaç değiliz" diyor. Boyner, yeni ortaklıklarla daha da hızlı büyüme peşinde. Bu noktadaki hedefini şöyle açıklıyor: "3 yılda Boyner Büyük Mağazacılık'ta aynı metrekarede yüzde 100 büyüyeceğiz. 2021'e kadar internet gelirlerimizin oranını yüzde 15'ten yüzde 40'a çıkarmayı planlıyoruz."

M. RAUF ATEŞ • rates@capital.com.tr

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL • ngozutok@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: **HÜSEYİN ÖNGEN**

Boyner Grup, son birkaç yıldır önemli bir dönüşüm yaşıyor. Grup, CVCI ile ortaklığını bitirdikten sonra 2015'te Katarlı Mayhoola for Investments ile yeni bir ortaklığa imza attı. Bu yıl da fonun Boyner Perakende'deki hissesi yüzde 12 artışla yüzde 42,68'e ulaştı.

Boyner Grup CEO'su Cem Boyner, yapılan bu hisse satışından memnun. "Finansal yapımızı çok güçlendirdik. Dolayısıyla şimdi oyun alanında daha büyük özgürlüklerimiz var. Müşteri için daha cazip yeni kurgular yaratabiliriz" diyor.

Cem Boyner, Boyner Perakende'den sonra diğer şirketlerinde de ortaklıklara açık. Morhipo ve Hopi'nin hızlı büyüme performansıyla yatırımcı ilgisi çektiğini, Altınyıldız'a da yatırımcı ilgisi olursa değerlendireceklerini söylüyor. "Bu konuda utangaç değiliz" diyen Boyner, sözlerine şöyle devam ediyor: "Bütün şirketleri dünya yatırımcılarının önünde


RECIBIDO
Pesetas
Cts
77
National



hazır halde tutmak hem tehlikelere karşı hazır olmak hem büyük fırsatları değerlendirmek açısından çok doğru diye düşünüyoruz."

Boyner Grup CEO'su Cem Boyner ile grupta yaşanan son değişimleri ve gelecek planlarını konuştuk.

● Son dönemde Boyner Grubu'nun hissedar yapısında önemli değişimler yaşandı… Bize öncelikle bu değişimden bahseder misiniz?

■ 2007 yılında Citigroup Venture Capital International (CVCI)'a Boyner'in yüzde 30, Beymen'in de yüzde 50 hissesini satmıştık. O dönem 200 milyon dolar civarında bir yatırımdı. Grup içinde yöneticilerimiz "Böyle bir ortaklığa gerek var mı" diye sormuştu. Biz dünyanın önemli fonlarından birinin takdirini kazanmanın ve işlerimizi büyütmek için bu ortaklığın önemli olduğunu düşünüyorduk. Ortaklıktan 3 ay sonra Lehman krizi oldu. O zaman aldığımız yatırımın ne kadar kıymetli olduğu ortaya çıktı ve biz krizi atlattık. Sonra işler büyüdü ve tekrar hisselerimizi geri almak istedik. Bu ortaklık onlara da çok kazandırdı. Dünyadaki 132 yatırımlarının en kârlı 2'si Boyner ve Beymen yatırımı oldu. 2013 yılında hisselerimizi geri aldık.

● Bu ortaklık sonrasında Katar merkezli Mayhoola for Investments fonu ile ortaklığa gittiniz… Bu ortaklığa nasıl karar verdiniz?

BOYNER'İN YENİ BÜYÜME PLANI

1	2016'da yüzde 18 planlamıştık, yüzde 5,3 büyüdük. Ciro 4 milyar TL oldu.
2	Bu yıl daha huzurlu gidiyor. Yüzde 20 büyümeyle 5 milyar TL'de kapatırız.
3	Müşteri trafiği ilk 6 ayda artmadı. Ama müşteri iştahında bir artış var.
4	Sermayemizi artırdıktan sonra finansal yapımızı çok güçlendirdik.
5	Yeni marka düşünmüyoruz. Ortağımızla elimizdeki işlerimize odaklanmayı planlıyoruz.
6	Morhipo ve Hopi yatırımcı ilgisi çekiyor. Biz de bu konuda utangaç değiliz.
7	Wepublic'i yurt dışına açmayı düşünüyoruz. Bunu 1-2 yıl içinde yapabiliriz.
8	Morhipo ve Hopi yapay zeka, big data konusunda grubu uçuracak teknolojiler geliştiriyor.
9	Ciroda internetin payı 2 yıl önce yüzde 10 idi, şimdi 15'lerde, 2021'de yüzde 40'ı görür.
10	2021'e kadar planlarımızı yaptık. Şirketlerimiz için çok ciddi büyümeler öngörüyoruz.

■ 2015 yılında Katar merkezli Mayhoola for Investments fonu ile Boyner Perakende ve Tekstil Yatırımları AŞ'de ortak olduk. Grubun bir fonla ortak olması, sermayesinin güçlü olması büyümemiz için daha iyi olduğu için tekrar bir yatırımcıya hisse vermek daha akıllıca göründü. Mayhoola, özellikle moda ve perakende alanına yatırım yapan başarılı bir fon. Geçtiğimiz mart ayında da yüzde 12'lik bir hisse satışı daha gerçekleştirdik. Böylelikle yüzde 42,68 oranında hisseye sahip oldular.

● İkinci hisse satışından beklentiniz nedir?



"ALTINYILDIZ'A YATIRIMCI İLGİSİ OLURSA DEĞERLENDİRİRİZ"

"GRUBU DOĞURAN İŞİMİZ"

65 yıl önce kurulan Altınyıldız bütün grubu doğuran işimiz. Türkiye'de tekstil piyasasının gururu bir şirket. Grup cirosunun yüzde 5'i tekstilden geliyor. Her gün üretimle ilgili işler, diğer işler gibi sorgulanıyor. Bundan sonra ne yapmamız lazım, nasıl büyüteceğiz, nasıl sürdürülebilir rekabeti sağlayabileceğiz diye düşünüyoruz.

"MÜŞTERİYE DOKUNARAK BÜYÜYORUZ"

Tekstilde çok büyüyeceğimizi tahmin etmiyorum. Biz müşteriye çok yakın alanlarda çok sayıda müşteriyle, big data ile CRM'le müşteriye dokunarak büyümeyi en önemli yolumuz olarak seçtik. Altınyıldız'ın da aslında diğer markalarımızdan bir farkı yok.

MARKA İÇİN EN DOĞRUSU

Altınyıldız da yatırımcılara, yatırımcı ilgisine açık. Altınyıldız'ı daha başarılı hale getirmek için bir yatırımcı ilgisi olursa bunu da elbette değerlendiririz. Bütün markalarımız yatırımcı alabilir, büyüyebilir, ortaklık yapabilir. Her marka için en doğrusunu yapmak zorundayız. O markanın sağlıklı büyümesi, var olması, geleceğinin geçmişinden daha parlak olması için bütün alternatifleri değerlendiririz.

■ Boyner Perakende'de tekrar bir sermaye artışı yaptık. Nakit ihtiyacımızı hisse satarak elde ettik. Onlar da Türkiye'ye tekrar yatırım yapmanın kendileri için avantajlı olduğunu düşündü. Biz içinde yaşarken Türkiye'ye çok kısa vadeli baksak bile yabancı yatırımcılar ülkenin geleceğine daha somut ve pozitif bakabiliyor.

Bir de biz bu ortaklıklara şöyle bakıyoruz: Bütün şirketlerimizin ve tüm portföyümüzün dinamik olması gerekiyor. Piyasanın fırsatlar sunduğu, daha büyük yatırımcı ve fon istediği zamanlarda daha çok hisse satılabilir, finansal olarak güçlü olduğunuz zamandaysa tekrar hisseleri geri alabilirsiniz. Bütün şirketleri dünya yatırımcılarının önünde hazır halde tutmak hem tehlikelere karşı hazır olmak hem büyük fırsatları değerlendirmek açısından çok doğru diye düşünüyoruz.

● Önümüzdeki dönemde yine Boyner Tekstil ve Perakende AŞ'de hisse satışı olabilir mi?

■ Şu anda planlanan bir şey yok. Morhipo ve Hopi yatırımcıların gözünün önünde. İki şirketin de son zamanlardaki çok hızlı büyümesi ve vaatleri yatırımcı ilgisi çekiyor. Biz de bu konuda utangaç değiliz.

● Hisse yapısındaki bu değişimin işe yansıyan boyutu ne olacak?

■ Yabancı yatırımcı şirketin büyümesine ve kârlılık büyümesine çok önem veriyor, aslında bunun peşinde. Türkiye'nin şu andaki konumuna bakarak mevcut işlerimize odaklanıp buradan maksimum sonucu elde etmeye çalışıyoruz. Anlaşmamız bu şekilde. Elimizde gerçekten kârlı ve çok hızlı gelişmekte olan büyük perakende formatlarımız var. Yeni maceralar, farklı yatırımlar yerine elimizdekine konsantre olup onları çok daha başarılı hale getireceğiz.

● Bunu sadece yurt içinde mi yapacaksınız?

■ Şimdilik yurt içi odaklıyız. Yurt dışıyla ilgili elbette planlarımız var. Moskova'daki başarısız yatırımımızdan sonra artık çok dikkatli adım atıyoruz. Dikkatli bir şekilde pazar ve format seçmemiz lazım.

Şu anda gördüğümüz en büyük fırsat Wepublic'in yurt dışına açılması ama bir parça Türkiye'deki işlerin durulmasını, piyasanın sakinleşmesini ve önümüzdeki 1-2 yıl için ümit vermesini bekliyoruz. Bu noktada tatmin olduğumuz an tekrar gözümüzü derhal yurt dışına çevireceğiz.

● Yurt dışında ilgilendiğiniz coğrafyalar nereler?

■ Yakın coğrafyaya bakma alışkanlığından uzaklaşmaya çalışıyoruz. "Coğrafya kaderindir" derler ya biz dönüp dönüp yakın coğrafyaya

bakıyoruz ama yakın coğrafyaya baktığımızda İran çok cazip olmakla birlikte oradaki riskleri görüyoruz. Mısır arka arkaya çok ciddi politik sıkıntılar yaşadı. Orada hala 6 bin metrekare bir Beymen'imiz var, para kazanıyor ama döviz sorunları var, dolayısıyla geleceğini tam kestiremiyoruz. Wepublic projemizi başarıya ulaştırırsak o batı dünyasında büyüyebilecek bir konsept.

● Wepublic geçtiğimiz eylülde devreye giren yeni konseptiniz… Wepublic'te şu ana kadar neler yaptınız?

■ Wepublic'i 15 Temmuz kabusundan hemen sonra açtık. Reklam yapamadık, tanıtamadık. Türkiye korkunç bir travma geçirdi. Henüz beklediğimiz trafiğe ulaşamadık. Bizim ayak trafiğine ihtiyacımız var. Yılda 2,5 milyon kişinin ziyaret edeceği bir lokasyon olmamız lazım. İçeride gelen ziyaretçiyi satışa çevirme oranımız Türkiye'deki tüm markalarımızın tüm mağazalarından daha yüksek. Beymen'de ortalama fatura 1.300 TL, Boyner'de 160-180 TL iken Wepublic'te 450 TL. O nedenle çok güzel bir yere oturdu. 2017 sonbahar/kışı ve 2018 ilkbahar/yazı Wepublic ile ilgili kritik önemde olacak. Reklamlarımıza başlıyoruz. Bu formatı ilk İstanbul'da Akmerkez'de açtık. Akabinde Türkiye'de gözümüze kestirdiğimiz iki lokasyon var. Bence Wepublic ile ilgili kesin durumu ve kanaatimizi 2018'in ilk yarısında elde edeceğiz.

● Morhipo'nun hisselerinin yüzde 40 ila 60'ı arasında bir oranını stratejik ortağa satma planınız olduğu söyleniyordu. Burada planınız nedir?

■ Morhipo'da bir oran belirtmedik. Stratejik ortaklar başka, finansal ortaklar başka oranlarla ilgileniyor. Hopi'de de öyle… Hopi'de azınlık hissemizi değerlendirmeye açtık. İki şirketin de ciddi yatırım planları var. Bu çerçeveden bakıldığında yatırımcıların finansal katkısıyla o şir-

"İŞİ BİLECEK YATIRIMCI ARIYORUZ"

"AKIL DA ALDIK"

Biz Mayhoola'dan sadece finansal yatırımcı olarak istifade etmedik. Akıl da aldık. Yatırımcımız stratejik tercihler konusunda, yatırım tercihleri konusunda fevkalade vizyon açıcı oldu. Onlardan istifade ettik. Yatırımcının iyisi hem finansal güçle hem de akılla gelen…

"ÖĞRENMEK İSTİYORUZ"

Teknolojiyle ilgili işlerde zaten hem içeriye hem dışarıya bakıyoruz. "Tıkla gel" ve "Kapıda ödeme"yi Türkiye'de ilk biz yaptık. Ama e-ticaret merkezli yeni lojistik yatırımımızda gözümüz hep dışarıda. Bunu iyi yapanlardan öğrenmek istiyoruz. Bilenlerden yatırım almak önemli. Türkiye'ye yatırım yapacak iştahı olan, işi bilecek, finansal gücü olacak yatırımcı arıyoruz.



Özyeğin Üniversitesi yüksek lisans ve doktora programlarına katılarak kariyerinizi bir adım ileri taşıyabilirsiniz.



FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Bilgisayar Mühendisliği
Tezsiz / Tezli Yüksek Lisans
Doktora
Elektrik-Elektronik Mühendisliği
Tezsiz / Tezli Yüksek Lisans
Doktora
Endüstri Mühendisliği
Tezsiz / Tezli Yüksek Lisans
Doktora
Makina Mühendisliği
Tezsiz / Tezli Yüksek Lisans
Doktora
İnşaat Mühendisliği
Tezsiz / Tezli Yüksek Lisans
Mimarlık
Tezsiz / Tezli Yüksek Lisans

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Kamu Hukuku
Tezli Yüksek Lisans
Doktora
Özel Hukuk
Tezli Yüksek Lisans
Psikoloji
Tezsiz / Tezli Yüksek Lisans
Tasarım, Teknoloji ve Toplum
Tezsiz / Tezli Yüksek Lisans
Doktora

İŞLETME ENSTİTÜSÜ

İşletme
Tezsiz Yüksek Lisans (MBA)
Yöneticiler için Tezsiz Yüksek Lisans (EMBA)
Finans Mühendisliği Tezsiz Yüksek Lisans (FERM)
İşletme Doktora

Hukuk Programları için son başvuru tarihi: 8 Eylül 2017
Diğer Programlar için son başvuru tarihi: 20 Ağustos 2017
Psikoloji Programı kayıtları dolmuştur.

Fen Bilimleri Enstitüsü
Aylin Muhaddisoğlu
0216 564 93 15
aylin.muhaddisoglu@ozyegin.edu.tr

Sosyal Bilimler Enstitüsü
Neslihan Öztürk
0216 564 98 07
neslihan.ozturk@ozyegin.edu.tr

İşletme Enstitüsü
Bahar Hısım
0216 564 92 53
bahar.hisim@ozyegin.edu.tr

ÖZYEĞİN ÜNİVERSİTESİ



"İNTERNETE EN ÇOK YATIRIM YAPAN KİŞİYİM"

"AKILLI İŞ ARKADAŞLARIM VAR"

Yenilikleri takip etmek için çok okuyorum, çok akıllı, okuyan arkadaşlarım var, onları çok iyi dinliyorum. İnternetin en iyi şey olduğunu düşünüyorum ama hayatımda internetten bir çöp bile almadım, nasıl satın alma yapıldığını bilmiyorum.

"MAĞAZAYI TERCİH EDİYORUM"

Ama bir şeyin çok iyi gideceğini bilmek, hayatın bir parçası olduğunu görebilmek ve o işe milyonlarca dolar yatırım yapabilmek için benim o işi kullanmış olmam gerekmiyor. Türkiye'de internete en çok yatırım yapan kişiyim. Ama internetten alışveriş yapmaktansa mağazaya gitmeyi tercih ediyorum.

ketlere getirebilecekleri çok büyük bir ivme söz konusu. Önümüzdeki 5-6 yılı 1-2 yılda kapatabileceğimiz kadar bir fark getirebilirler. Benzer fırsatları diğer işlerimizde de görürsek onlarda da yatırıma tamamen açığız.

● Morpiho ve Hopi'nin büyüme temposu nasıl? İstediğiniz ivmede gidiyor mu?

■ Morhipo şu anda yüzde 65'lik bir büyümeyle yoluna devam ediyor. Sadece ucuzcu fırsatçı değil, çift kapılı, hem sezon malını hem fırsat ürünlerini satan tek oyuncu. Dünyada benzer sadece birkaç şirket var. Şu anda ciromuzun yüzde 70'i sezon ürünlerinden, yüzde 30'u fırsat dediğimiz ürünlerden geliyor. Şu anda Trendyol'dan sonra piyasanın açık ara ikinci büyük oyuncusu.

● Morhipo'nun cirosu nedir?

■ Net ciroda 2016'yı 270 milyon TL civarında bitirdik. Bu yıl net ciroda 400 milyon TL'yi aşacağız.

● Hopi nasıl bir büyüme yaşıyor?

■ Üye sayısı 5 milyona ulaştı. Hopi'yi günde 400 bin kişi ziyaret ediyor. 65 bin civarında işlem tamamlıyor. İkinci yılını bitirdik ve 2 yılda Hopi üzerinden 5 milyar TL'lik ticaret gerçekleştirildi. 186 milyon TL paracık kazandırdı. Bu da 300 milyon TL olarak harcandı. Müşteriye 120 milyon TL kazandırdık. Çok hızlı gidiyor. Hopi bütün grup için bir kuluçka makinesi diyebilirim. Mobil ödemeyi sahaya indirdik, 100 bin kullanıcı kartını Hopi'ye yükledik. Bazı aylarda cirosunun yüzde 20'den fazlasını Hopi mobil ödemeden geçiren kredi kartları var. Morhipo ve Hopi yapay zeka, big data ve görüntü taraması konusunda grubu uçuracak teknolojiler geliştiriyor.

● Hopi'nin işlem hacminin ne kadarı Boyner Grubu'na ait?

■ İlk başta yüzde 100'üydü şimdi yüzde 55'e indi. Joker, Yargıcı, Marks&Spencer, Gap, Migros, BP ile çok güzel iş birlikleri yapıldı. Yakında TAB Gıda geliyor. Farklı sektörlerden yeni katılacak çeşitli oyuncularla grubun payı daha da azalacak.

● Sizinle 2 yıl önce yaptığımız görüşmede sizi en çok heyecanlandıran iş Hopi idi… Bugün hangi iş size en büyük heyecanı veriyor?

■ Şu anda karşımızda bir başka realite çok sert bir şekilde duruyor, o da internet. Grup olarak internete çok yatırım yapıyoruz. İnternetin grup cirosundaki payı bundan 2 yıl önce konuştuğumuzda yüzde 10'lardaydı, bu yıl yüzde 15'i görürüz. 2021'de ise yüzde 40'ları göreceğimizi düşünüyorum.

● Cironun yüzde 40'ının internetten gelecek olması sizin iş yapış şeklinizi nasıl etkileyecek?

■ Zaten Boyner'de müthiş bir transformasyon içindeyiz. Boyner Büyük Mağazacılık'ta metrekaredeki satışlarımızı 3 yıl içinde yüzde 100'e yakın artıracağımızı tahmin ediyorum. Beymen'nin Erenköy mağazasını Suadiye'ye taşıyoruz, eylülde açıyoruz. Antalya'da Land of Legends'da çok güzel bir mağaza açtık.

Hayatı değiştiren faktör ise internet. Cironun yüzde 40'ının internet olabileceği bir alem yakında bizim başka şeyler konuşuyor olmamızı gerektiriyor. Şu anda İngiliz anayasası gibi yazılı olmayan bir uygulama var.

● Bu yeni dönemin anlayışı mı?

■ Bu dijitalleşmenin anlayışı. Mesele müşteriye ulaşmak. İnternette drama yok, bir heyecan yok. Mağazalarımızda ise var. Mağazaların

sonsuza kadar önemli kalacağını öngörüyoruz. Mağazalar sayesinde internette çok satacağımızı düşünüyoruz.

Ama bir nokta geliyor ki bazı yerlerde dev mağaza açamıyorsan, bütün koleksiyonu gösteremiyorsan o zaman müşterinin ihtiyacını daha küçük bir mağazada gidermek yerine sonsuz seçenekte internette gidermek daha doğru oluyor. Yeni açacağımız her 2 mağazanın yanında az kazanan ve ileride çok kazanmasını beklemediğimiz 1'isinin de kapanması aslında uygun olur. 2 yıl sonra bu trend her mağaza açılışında 1 mağaza kapatmaya dahi götürebilir.

Mağazalaşmaya artık offline ve online'ı birleştirerek all line olarak bakıyoruz. Örneğin Morhipo'da "Tıkla gel" diye bir uygulama başlattık. Müşteri isterse 58 mağazada internetten aldığı ürünü teslim alma şansına sahip. İstemediği ürünü orada değiştirebiliyor. 320 bin işlem bu şekilde yapıldı. Kapıda Ödeme uygulamamızı da 350 bin müşteri kullandı. 250 bini ilk e-ticaret işlemini bu şekilde yaptı. Kredi kartı ile ödemeye güvenmeyenler kapıda nakit ödeme yapabiliyor. İnternetimiz grupta son 2-3 yıldır yüzde 60 büyüyor. Ayrıca Gebze'de Türkiye'nin en büyük e-ticaret lojistik üssünü kuruyoruz. Bu üsse 120 milyon TL'nin üzerinde bir yatırım yapacağız. Bu yatırım da bizi internet pazarında daha çok büyütecek.

● 2016'yı grubunuz açısından değerlendirir misiniz?

■ Geçen yıl kabus gibi bir yıldı, iyi ki bitti. Biz yüzde 18 civarında bir büyüme planlamıştık ama hem sokak hem moraller çok kötüydü, buna rağmen yüzde 5,3 büyüdük. 2016 bizim verimliliğe odaklandığımız, az ile çok şey yapmaya çalıştığımız bir yıl oldu.

● 2017'ye hangi büyüme hedefleriyle girdiniz? İlk 6 ay nasıl geçti?

■ Bu yıl için yüzde 20 civarında bir büyüme hedefliyoruz. 2017 daha huzurlu gidiyor. İlk 6 ayda yüzde 20 büyüdük. Müşteri trafiği ilk 6 ayda artmadı. Ama müşteri iştahında bir artış var. Yani harcama tutarı artıyor. Yıl sonunda da yüzde 20 büyümeyi yakalayabileceğimizi umuyoruz. 2016'da yaşadıklarımızın bize öğrettikleri ile 2017'de daha çok beceri sahibi olduk. Sermayemizi artırdıktan sonra da finansal yapımızı daha da güçlendirdik. Dolayısıyla şimdi oyun alanında daha büyük özgürlüklerimiz var. 2017 ve 2018'de grup için daha kârlı, müşteri için daha cazip yeni kurgular yapabiliriz diye düşünüyorum.

● Hopi ve Wepublic gibi yeni marka yaratma planınız var mı?

■ Şu anda yok. Yeni marka düşünmüyoruz. 2016'dan sonra, yeni ortağımızla beraber elimizdeki işlerimize odaklanmayı ve onları maksimum kârlı hale getirmeyi düşünüyoruz. Şimdi hamdolsun dokunduğumuz yerden ses geliyor.

● Önümüzdeki 5-10 yıla ilişkin hedefleriniz neler?

■ 2021'e kadar planlarımızı yaptık. Bütün şirketlerimiz için çok ciddi büyümeler, yatırımcı değerinde büyük artış, müşteri sayısında çok önemli gelişmeler öngörüyoruz. Ciroda büyüme bekliyoruz ama bizim için ciro rakamları çok önemli değil. Onlar yaptığımız işin bir sonucu. Geçen yılı 4 milyar TL ciroyla bitirdik. Bu yıl sanırım 5 milyar TL'ye doğru gideriz. O yıla geldiğimizde yine sektörün 3 adım önünde olabilirsek, müşteri hizmetlerinde tartışmasız lider olursak, en inovatif, yatırımcısına en çok kazandıran şirketlerden olursak 10 milyar, 12 milyar olmamız çok önemli değil. C

"AÇIK POZİSYONUMUZ YOK"

Piyasayı etkileyen her şey benim için risk. Kurları bile ayırdım bundan şu anda. Bir şekilde müşterimizi ve kendimizi koruyabiliyoruz. Grupta açık pozisyonumuz yok gibi. Bizim için sosyopolitik ve jeopolitik riskler önemli. Kurla ilgili riski kontrol edebiliyoruz, diğerini kontrol edemiyoruz. Ben kontrol edemediğimiz risklere risk diyorum. Kontrol edemediğim Türkiye'nin morali, gelen turist, pazardaki durum.





Sheer
Driving Pleasure

ZİRVEYE YENİ GÜÇ.

BMW M760Li xDRIVE.

610 beygir gücü, 0'dan 100 km'ye 3.7 saniyede çıkan
üstün performansıyla şimdi Türkiye'de.



Borusan Otomotiv
İnce zevkler, yüksek standartlar.

BMW 7 Serisi, ayrıca yeni 2.0 litre dizel, benzinli, plug-in hybrid ve 3.0 litre dizel motor
seçenekleriyle Borusan Otomotiv Yetkili Satıcıları'nda sizi bekliyor.

SIÇRAMA

Zorlu Enerji geçen yılki Capital500 sıralamasında 363'üncü sıradaydı. Bu yıl tam 174 basamak birden atlayarak yerini 189'a yükseltti. Benzer başarıyı gösteren başka şirketler de var. AE Elektropanç ve Erser Grup, geçen yılki yerlerinden 159 basamak yukarı tırmandılar. Sıçrama liderlerinin üçüncüsü ise 2016 performansına göre 129 sıra yükselen Doğa Okulları oldu.

YASEMİN ERDOĞAN
yerdogan@capital.com.tr



CAPITAL500, Türkiye'nin en büyük 500 şirketinin sadece finansal sonuçlarını sıralamakla kalmıyor, dev kuruluşların performanslarına, farklı açılardan bakılmasına olanak sağlayan çok değerli bilgiler de içeriyor. 2016 ve 2017 listeleri baz alınarak hesaplanan "Sıçrama Şampiyonları" listesi, bunlardan sadece biri. Capital500'ün hem 2016 hem 2017 listesinde yer alan 426 şirketin verisiyle oluşturulan listenin sonuçları çarpıcı. Örneğin



SIRLARI!

426 şirketten ancak 211'i, yani yüzde 49,5'i, sıralamadaki yerini bir önceki yıla göre korumayı veya yükseltmeyi başarabilmiş. Bu veri, aslında Capital 500 şirketlerinin nasıl da zorlu bir yılı geride bıraktıklarını net biçimde gösteriyor. Üstelik geçen yılki yerini tam da aynı basamakta koruyan 20 şirketten 10'u, Capital500'ün ilk 10 devi…

Sıçrama verilerine göre 426 şirketin 34'ü, geçen yıla kıyasla 50 basamak daha yukarıda kendine yer bulmuş durumda. Bir başka ifadeyle şirketlerin yüzde 8'i… 34 şirketlik listenin zirvesinde ise Zorlu Enerji yer alıyor. Cirosunu geçen yıla göre yüzde 108 artıran ve 1,2 milyar TL'ye ulaşan şirket, bu performansla sıralamadaki yerini tam 174 basamak yukarı taşıyarak "sıçrama şampiyonu" oldu. Sıralamadaki yerini ciddi biçimde yükselten diğer şirketler, ikinciliği paylaşan Erser Grup Tarım Ürünleri ve AE Arma Elektropanç. Her ikisi de bir önceki yıla göre 159 basamak atlamayı başarmış durumda. Onları, geçen yıla göre 129 sıra yükselen Doğa Okulları izliyor.

NASIL BAŞARDILAR?

Peki zorlu yıl 2016'nın tüm sıkıntılarına rağmen bu güçlü performansı gösterenler, bunu nasıl başardı? Aslında şirketlerin başarı reçetesi genelde aynı. Büyük çaplı yatırımlar ilk sırada yer alıyor. Listenin lideri Zorlu Enerji, bu sayede yükselenlerden. Zorlu Enerji yöneticileri, şirketin cirosal anlamdaki yükselişini ve sıralamada daha yüksek bir konuma gelmesini, son yıllarda ticaret ve yatırım alanında yapılan hamlelerle açıklıyor.

"Bize özellikle ciroda daha büyük bir sıçrama yaptıran hamle, Zorlu Elektrik Ticaret şirketinin Zorlu Enerji bünyesine katılmasıyla sahip olduğu müşteri portföyünün yarattığı yüksek cironun eklenmesidir" diyen yetkililer, benzer bir yatırım atağının bu yıl da süreceğini ifade ediyor.

Sur Yapı da yatırım odaklı atağıyla hem cirosunu hem sıralamadaki yerini yükselten şirketler arasında yer alıyor. 2016 çok zor bir yıl olmasına rağmen yatırımlarına hız kesmeden devam ettiklerini belirten Sur Yapı Yönetim Kurulu Başkanı Altan Elmas, yükselişlerinin ardındaki dinamikleri şöyle özetliyor:


ALTAN ELMAS

50 basamak ve üzerinde sıçrama yapanlar

Şirket	Kaç basamak atladı?
Zorlu Enerji	174
Erser Grup Tarım Ürünleri / AE Arma Elektropanç	159
Doğa Koleji	129
Sur Yapı Endüstri / Trendyol	123
Başhan Tarımsal Ürünler	117
Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	114
Eti Alüminyum	102
Tırsan Treyler	101
Ege Profil	100
Lenovo	96
İmbat Madencilik	89
Şa-ra Enerji İnşaat	88
Federal Mogul	77
Aves Enerji Yağ ve Gıda	76
Farplas Oto Yedek Parçaları	75
Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	70
Şirikçioğlu Mensucat	69
Roketsan Roket Sanayi	68
Üniteks Tekstil / Reis RS / Avek Oto. Servis	67
Gedik Tavukçuluk / Koçak Farma İlaç	66
Karsan Karadeniz Kimya	65
Şireci Tekstil	59
Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makine	55
Autoliv Cankor Otomotiv	54
Derindere Turizm Otomotiv	53
Daikin / Gülermak Ağır Sanayi	52
Vangölü Elektrik Dağıtım	51
Sembol Uluslararası Yat. Tar.	50

Not: Capital500'ün hem 2016 hem 2017 listesinde yer alan 426 şirketin verisi hesaplandı. 426 şirketten, 50 basamak ve üzerinde yükselenler sıralandı.

ARAŞTIRMA NASIL YAPILDI?

- ✓ Hesaplama, hem geçen yıl hem bu yıl Capital500 listesinde yer almayı başaran toplam 426 şirketin, son 2 yıldaki performansları incelenerek yapıldı.
- ✓ Hesaplamaya göre 2016 ve 2017 yılı Capital 500'de yer alan şirketlerden 10'u (yüzde 2,3) 100 basamağın üzerinde çıkış göstererek ciddi bir performans sergiledi.
- ✓ Yüzde 37,1'ine denk gelen 158 şirket, 1-50 basamak arasında sıçrama yaptı.
- ✓ Yüzde 5,4'ünü oluşturan 23 şirket, 51-100 basamak arasında yükseliş yaşadı.
- ✓ Aralarında Capital500'ün ilk 10 devinin de bulunduğu 20 şirket ise geçen yılki yerlerini korudu.

"2013'ten bu yana neredeyse her yıl bir AVM yatırımımızı ziyaretçilerle buluşturduk. Enerji yatırımlarımızı hızla aktif hale getirmeye başladık. Gayrimenkul yatırımlarımızı İstanbul dışındaki illere de taşıdık. Farklı şehirlerde, farklı lokasyonlarda gayrimenkul yatırımlarımızın sayısını artırıyoruz. Özetle faaliyet gösterdiğimiz her alanda ayağımızı gazdan çekmemeye özen gösterdik. 2017 ilk 6 ay verilerine baktığımızda yükselen performansımızın devam ettiğini söyleyebilirim. İlk altı ayda 2016'ya oranla yüzde 100 ciro büyümesi elde ettik."

10 şirket, 101 basamaktan fazla sıçradı

	Şirket sayısı	Capital500'e oranı (%)
Geçen yılki yerini koruyanlar	20	4,7
1 - 50 arası basamak atlayanlar	158	37,1
51 - 100 arası basamak atlayanlar	23	5,4
101 ve üzerinde basamak atlayanlar	10	2,3
Yerini koruyan veya yükselten şirket toplamı	211	49,5

Not: Capital500'ün hem 2016 hem 2017 listesinde yer alan 426 şirketin verisi hesaplandı.

VİZYON ETKİSİ ÖNEMLİ

Yüksek performans gösteren şirketlerin başarı formüllerinden biri de yurt dışı pazarlardaki büyüme atakları ve küresel şirket olma vizyonu. "Sıçrama şampiyonları" listesinin ikinci sırasında yer alan AE Arma-Elektropanç, bu şirketlerden biri. 2016'da cirosunu bir önceki yıla göre yüzde 73 artırarak 797 milyon TL'ye ulaştıran şirketin sıralamadaki yeri de tam 159 basamak yükseldi. Finansal olarak projelerden elde edilen gelirin yüzde 85'i dış pazardan sağlandı.

2016'yı 16 devam eden projeyle kapattıklarını belirten AE Arma-Elektropanç CEO'su Burak Kızılhan, "Tamamlanan projelerimizin cari hesaplarının kapanması, devam eden projelerimizin hak edişleri bu sıçramamızın ana unsurlarını oluşturdu" diye konuşuyor. Kızılhan, geleceğe dönük önceliklerinin var oldukları pazarlarda büyümeye devam etmek olduğunu belirtiyor.

Küresel vizyon, Aves A.Ş.'nin de başarı sırrı. 2016 yıl sonu cirosu 1 milyar TL'yi aşan ve bu rakamla 76 basamak yükselerek 215'inci olan Aves'in genel müdürü Onat Angı, yaşadıkları sıçramanın dinamiklerini şöyle anlatıyor: "2009'dan beri ham ayçiçek yağında Türkiye'deki en büyük tedarikçilerden biri olarak sektör ihtiyacının yüzde 35'ini tedarik ediyoruz. Mersin'de kurulu tesisimizde ciddi yatırımlar yaptık. Sağlanan kapasite artışıyla, 30'u aşkın ülkeye yaptığımız ihracatla da ticaret hacmimizi ve pazar payımızı büyüttük. 2016 verilerine göre ciromuz 1 milyar TL'yi aştı. Doğru yatırımlarımız sayesinde cirosal büyüme sağladık. Hedefimiz küresel bir oyuncu olmak. Yatırımlarımızı da bu hedef doğrultusunda inşa ediyoruz. Sıçrama formülümüz de bu anlayışımız ve asla taviz vermediğimiz kalitemizdir."

AR-GE'YLE GELEN BAŞARI

Ar-Ge ve teknoloji odaklı yatırımlar da sıralamada öne çıkan şirketlerin başarı formülleri arasında yer alıyor. Eti Alüminyum, bu alana odaklanarak yükseliş sağlayanlardan. 2016 cirosunu yüzde 47 artırarak 686,2 milyon TL'ye çıkaran şirket, Capital500 sıralamasında tam 102 basamak birden yükselmiş oldu. Eti Alüminyum'un 2016 performansını, holding yöneticilerinden Emre Kayışoğlu şöyle değerlendiriyor: "2015'in sonunda tamamlanan kapasite artışıyla birlikte maliyet darboğazlarının iyileştirilmesi sağlandı. Katma değerli üretime yönelik, teknoloji yatırımıyla bu yükseliş elde edildi. Uzun yıllardır yaptığımız Ar-Ge çalışmalarıyla laboratuvar ölçeğinde yapılan üretimlerin büyük ölçekli üretime dönüştürülmesi sonucunda çıkan katma değerli üretim sayesinde bu sıçramanın sağlandığını söyleyebiliriz."

Ar-Ge yatırımları, otomotiv yan sanayi sektörünün önde gelen oyuncularından Farplas'ın da başarı dinamikleri arasında bulunuyor. Farplas CEO'su Ömer Bur-

DAMLA BİROL / TÜRK TUBORG CEO'SU

"FORMÜLÜMÜZ KALİTE VE YENİLİK"



KALİTEYE YATIRIM

2016'da aldığımız kararların tümü, ürün ve hizmet kalitemizi sürekli geliştirerek pazara sunduğumuz çeşitliliği ve yenilikleri devam ettirmek, sürekli artan tüketici talebini karşılamak için kapasitemizi artırmak ve şu anda elde ettiğimiz başarıyı daha da üst seviyelere çıkarmak adına oldu. Kalite adına devamlı yatırım yapmaya devam ettik. 2016'da 156 milyon TL'lik bir yatırımla birlikte son 7 yılda üretim kapasitemizi neredeyse 2 katına yükselttik.

YENİLİKLERE DEVAM

Hammadde alımından üretime, şişelemeden satış sonrası hizmetlerine dek iş yapışımızın her anında yüzde 100 kalite esasına göre çalışmayı hedefledik ve bunu başardık. Bu bağlamda gerçek anlamda pazarı değiştirdiğimiz söylenebilir. Çünkü bu sayede Türkiye'de şu anda yüzde 50'nin üzerinde bir "yüzde 100 malt" pazarı oluşmuş durumda. Şirket olarak gerek üretim kalitemiz gerekse hayata geçirdiğimiz yeniliklerle pazarda çıtayı yükselten taraf olmaya devam edeceğiz.

HASAN ÖNDER / DAIKIN TÜRKİYE CEO'SU

"BAŞARININ SIRRI PLANLAMA"

5 YILLIK HEDEF

Daikin'in başarısının temelindeki en önemli unsurlardan biri planlamadır. Daikin global bazda, 5 yıllık zaman dilimlerinde çok detaylı hazırlanan planlarla hareket ediyor. Bu da bize büyük bir avantaj sağlıyor. Hedefleriniz ortak olunca, elinizde de doğru bir plan varsa kararları tam zamanında alarak, hızlı hareket edebiliyorsunuz.



İK'NIN GÜCÜ

Tabii bu hızlı yükselişimizin temelinde yatan en önemli unsur, insan kaynakları. Daikin Türkiye yeniden yapılanmasını çok hızlı tamamlayan bir şirket. Türk-Japon karma iş anlayışının en iyi örneklerinden biri. Günümüzde her şey makineleşiyor gibi görünse de Daikin Türkiye insan kaynaklarının gücüyle büyümeye devam ediyor.

ALİ RIZA LÜLE / DOĞA KOLEJİ GENEL MÜDÜRÜ

"İYİLEŞTİRME, BAŞARI GETİRDİ"

HIZLI DEVİR

2016 yılındaki devir işleminden sonra yönetim kademesi, akademik anlamda tüm eğitmenlerin ücretlerinde iyileştirilmeye gitti. Bununla beraber, yöneticilerin kampüslerle ilgili performans ölçümleri yükselmemizde önemli fayda sağladı. Tüm kampüslerimizin fiziki koşulları hızlı bir biçimde standartların üzerinde iyileştirildi. Kuşkusuz, bütün bunlar okulumuzun sıçramasına katkı sağladı.



YÜZDE 15 BÜYÜDÜK

Doğa Koleji, yüzde 15 büyüme göstererek rekor sayılacak başarıya imza attı. Üst yönetim de kendi alanında profesyonel, geçmişi güçlü isimlerden oluşturuldu. Kısa sürede meydana gelen değişimle başarıya odaklanma Doğa Koleji tarihinde ilk olarak yaşandı. Formülümüz, akademik başarıya önce kendimiz inandık ve bunu tüm Türkiye'ye gururla gösterdik.

hanoğlu, yakaladıkları yükselişi, "Tamamen stratejik, özverili bir çalışma, disiplin ve müşteri odaklı anlayış bu başarıyı getirdi" sözleriyle özetliyor. Burhanoğlu, sözlerini şöyle sürdürüyor:

"5 büyük üreticinin tamamıyla çalışma prensibi ve buna göre yapılaşma ve bu müşterilerde yapılan ürün segmentasyonuyla elde edilen başarıyla, her yeni proje döneminde bir öncekinden daha fazla iş aldık. İnsana ve altyapıya, makine ve teknolojiye, müşteri beklentisinin üstünde yatırım yapıldı. Böylelikle alınan her proje başarıyla devreye alındı. Ar-Ge yapılması, tasarım kabiliyeti, kalıp yapabilme yeteneği, kalite anlayışı, proje yönetme ve ürün geliştirme gücü, Farplas'ı istenen partner haline getirdi."


ÖMER BURHANOĞLU

YATIRIMLAR TAM GAZ

Yatırımlar sayesinde sıralamadaki yerini yükselten başka şirketler de var. Erdemoğlu Holding'e bağlı olan Merinos Halı, yatırım odaklı stratejisiyle ciddi bir sıçrama göstermeyi başardı. Cirosunu yüzde 25 artıran şirketin sıralamadaki yerinin de 35 basamak yükseldiği görülüyor. Bu başarının ardında ciddi yatırımlar olduğunu belirten Erdemoğlu Holding Yönetim Kurulu İbrahim Erdemoğlu, özellikle teknoloji iyileştirmesi içeren kapasite artışı yatırımlarına odaklandıklarını söylüyor. Erdemoğlu'nun değerlendirmesi şöyle:

"Özellikle yurt dışı pazarlardaki satış ivmesi artarak devam etti. Bunun yanında ürün çeşitliliği ve pazarların sürekli izlenip olası değişiklik taleplerine kısa sürede cevap verebiliyor olmamız da satışlarımızın artmasını sağladı. Üretim işletmemizde uyguladığımız verimlilik, Ar-Ge ve sürekli teknolojik yenilenme politikaları da bu yükselişte etkili oldu."

1996 yılında kurulan ve 26 yılda 2 bin 300 kat büyüyen Kılıç Deniz'in yükseliş öyküsü de benzer. Bugün dünyanın en büyük çipura ve levrek üreticisi olan şirket, bu yılki Capital 500 sıralamasında 46 basamak yükselerek 318'nci olmayı başardı.

Kılıç Deniz Yönetim Kurulu Başkan Vekili İhsan Bozan, şirketin sıçrama formülünü, "Kültür balıkçılığından kazandığını tekrar kültür balıkçılığına yatırmak" olarak özetliyor. Bozan, "Yıllarca kesintisiz olarak altyapıya, teknolojiye, sağlam ve kalıcı ekipler kurmaya yatırım yaptık" diye konuşuyor. C

Chevening Bursu geleceğin sıra dışı liderlerini arıyor

Azim, liderlik potansiyeli ve güçlü bir akademik geçmiş! Birleşik Krallık'ta yüksek lisans eğitim fırsatı sağlayan Chevening Burs Programı'na bu özelliklere sahip herkes başvurabilir. 2018/2019 akademik yılı için başvurular 7 Ağustos'ta açılacak ve 07 Kasım 2017 Birleşik Krallık saatiyle öğlen 12:00'de sona erecek. Geleceğin liderlerinin yetiştirileceği bu bursu kaçırmamak için siz de başvurularınızı hemen yapın.





Chevening Burs Programı Birleşik Krallık Hükümeti'nin Dışişleri Bakanlığı ve ortak kuruluşları tarafından finanse edilen ve dünya çapında 160'a yakın ülkede 1983'ten bu yana sürdürülen bir burs programı. Chevening bursu, Birleşik Krallık'ın ileri gelen üniversitelerinde bir yıllık master eğitimi almak isteyen, geleceğin sıra dışı liderlerine yönelik hazırlanmış bir program. Burs, dünya çapında yaygın mesleki bir iletişim ağına katılma, Britanya kültürünü tanıma ve Birleşik Krallık ile kalıcı pozitif ilişkiler kurma imkanı sağlıyor.

Chevening bursu saygın ve etkili küresel bir iletişim ağının parçası olma fırsatının yanı sıra finansal destek sağlayan karşılıksız bir burs programı olma özelliği de taşıyor. Türkiye'de adaylar istedikleri konuda başvurularını gerçekleştirebiliyor.

ARANAN KRİTERLER

● T.C. vatandaşı olmak.

● Eğitimi tamamladıktan sonra Türkiye'ye dönerek en az 2 yıl kalmak.

● Birleşik Krallık'ta bir master programına kabul edilmek için gereken lisans derecesine sahip olmak.

● Başvuru sırasında 2 yıl iş tecrübesi şartını tamamlamış olmak.

● Birleşik Krallık üniversitelerinde, burs yönetimi tarafından kabul gören en az 3 farklı programa başvurmak ve 12 Temmuz 2018 tarihine kadar şartsız kabul koşulunu yerine getirmek.

● İngilizce dil yeterliliği şartını en geç 12 Temmuz 2018 tarihine kadar yerine getirmek. (IELTS Akademik 6,5 - Pearson PTE Akademik 61, TOEFL IBT 79, Cambridge English Advanced - (CEA) 176, Trinity ISE II - (B2), (geçer not).)

KİMLER BAŞVURAMAZ

● Britanya vatandaşı olan ya da çifte vatandaşlığından biri Britanya vatandaşlığı olan kişiler.

● Daha önce Birleşik Krallık Hükümeti tarafından finanse edilen başka bir burs programı ya da Chevening bursu ile Birleşik Krallık'ta eğitim görmüş olanlar*.

(Bu kategoriye giren kişiler aldıkları ilk bursun üzerinden 5 yıl geçtikten sonra sadece "Fellowship" programlarına başvurabilir)*

● İngiliz Elçilikleri/Yüksek Komisyonları da dahil olmak üzere Majestelerinin Hükümetinin bir çalışanı, çalışanların birinci derece yakınları ya da eski çalışanı olanlar (Temmuz 2015'ten bu yana), Birleşik Krallık İçişleri ve Dışişleri Bakanlığı ve ona bağlı kurum ve kuruluşlarda (British Council, DFID, MOD, BIS, UKTI, UKBA Association of Commonwealth Universities) görevli, ortak, sponsor olanlar bursa başvuramaz.

Chevening Bursu Neleri Kapsar?

● Okul ücreti (MBA programları £18.000'e kadar)

● Aylık yaşam masrafları

● Birleşik Krallık'a gidiş-dönüş seyahat ücreti

● Varış ödeneği

● Eve dönüş ödeneği

● Vize ücreti

● Birleşik Krallık'taki Chevening etkinliklerine katılmak için seyahat ödeneği

NASIL BAŞVURABİLİRİM?

Chevening bursuna başvurular 7 Ağustos 2017'den itibaren sadece www.chevening.org/turkey online başvuru sistemi üzerinden kabul ediliyor. Posta, e-posta ve fax yoluyla iletilen belgeler dikkate alınmıyor. Başvuruya başlamadan önce www.chevening.org sitesinde yer alan başvuru rehberini dikkatlice incelenmesi öneriliyor.

Chevening programı ile daha detaylı bilgi için

Hande.Celikel@fco.gov.uk

@TR_Chevening

The Chevening Programme In Turkey

Advertorial

LİDER DEĞİŞMEDİ

Capital500 araştırmasında en fazla ciroyu enerji sektörü yaratıyor. Uzun yıllardır da bu tablo değişmiyor. Sektörün cirodan aldığı pay yüzde 19-20 arasında seyrediyor. 2016 verilerine göre sektörün payı yüzde 19,04 olarak gerçekleştirdi. Bu sektörü, sırasıyla otomotiv ile gıda-içecek izliyor. Araştırmada toplam 38 sektörü temsil eden şirketler yer alıyor.



(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	AĞAÇ-ORMAN						
89	Kastamonu Entegre	2.316.679.836	-28.860.306	102.053.267	3.620.475.165	515.842.523	İstanbul
113	Yıldız Entegre	1.910.461.123	*	50.722.605	2.501.703.044	1.070.000.000	Kocaeli
234	Boytaş Mobilya	1.002.822.004	86.057.174	21.347.304	930.936.128	739.041.129	Kayseri
288	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	809.186.046	44.633.635	23.224.448	871.635.417	716.970.479	Kayseri
333	AGT Ağaç Sanayi	698.034.953	*	72.699.727	806.839.890	*	Antalya
497	Çamsan Ağaç Sanayi	462.497.463	1.851.057	6.946.000	733.425.461	107.095.887	Ordu
	BASIN						
202	Doğan TV Holding	1.114.568.455	-116.837.132	32.588.604	1.276.214.551	135.156.526	İstanbul
415	Hürriyet Gazetecilik	564.101.838	-93.192.444	20.706.770	933.675.887	411.479.219	İstanbul
489	DTV Haber ve Görsel Yayıncılık	465.790.031	42.074.926	32.230.647	375.639.686	69.600.791	İstanbul
	BİLİŞİM						
48	Indeks Bilgisayar	3.793.602.651	74.829.974	9.978.073	1.422.658.660	223.447.664	İstanbul
116	Penta Teknoloji	1.877.925.853	*	*	*	*	İstanbul
143	Arena Bilgisayar	1.562.649.570	26.749.447	*	713.439.673	252.997.769	İstanbul

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
160	Bilkom	1.382.358.099	23.313.985	*	219.366.591	61.909.294	İstanbul
184	Datagate Bilgisayar	1.214.420.509	22.611.529	*	307.386.605	74.306.957	İstanbul
220	Armada Bilgisayar	1.044.493.999	15.800.430	*	550.197.826	139.711.769	İstanbul
230	HP Türkiye	1.015.000.000	*	*	*	*	İstanbul
280	Koç Sistem	826.152.008	31.955.115	4.363.000	408.227.152	132.806.808	İstanbul
295	Lenovo	791.222.000	*	*	*	*	İstanbul
326	Oracle Bilgisayar	709.993.750	*	*	*	*	İstanbul
348	Hewlett-Packard Enterprise	682.000.000	*	*	*	*	İstanbul
351	Avnet Technology	679.659.178	*	797.160	*	*	Gaziantep
381	Biotekno	606.431.072	*	*	22.877.067	3.343.875	İstanbul
473	Nexans İletişim Endüstri	490.367.040	*	103.556.666	346.795.669	136.720.562	İstanbul
483	Sentim Bilişim Teknolojileri	472.500.006	*	*	267.319.459	71.207.139	İstanbul
	BORSA						
270	Borsa İstanbul	878.383.000	374.393.000	13.160.066	9.045.300.000	1.190.536.000	İstanbul
	CAM-SERAMİK						
29	Şişecam	8.421.668.181	1.174.379.806	696.409.119	19.152.495.948	11.329.622.932	İstanbul
65	Trakya Cam	3.016.237.618	601.888.895	102.314.727	6.879.394.683	3.586.721.252	İstanbul
126	Anadolu Cam	1.767.001.316	499.851.566	52.459.043	4.416.870.609	1.910.723.969	İstanbul
135	Paşabahçe Cam	1.651.624.141	-22.559.834	224.812.786	2.888.549.732	1.460.248.021	İstanbul
250	Vitra Karo	928.465.616	*	*	*	*	İstanbul
257	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	910.805.128	*	*	*	*	İstanbul
	ÇİMENTO						
150	Akçansa Çimento	1.461.055.290	348.526.976	56.446.137	1.843.193.180	1.214.987.107	İstanbul
181	Limak Çimento	1.236.801.805	-89.043.342	16.573.147	3.704.616.790	1.234.237.407	Siirt
193	Çimsa Çimento	1.170.309.931	306.257.063	131.078.265	2.540.512.285	1.250.990.157	Mersin
254	Nuh Çimento	922.977.309	219.540.722	33.267.641	1.441.579.283	1.107.351.877	İstanbul
302	Çimentaş	777.463.000	-5.426.000	16.461.067	1.500.017.000	996.639.000	İzmir
337	Bursa Çimento	694.538.817	105.044.855	42.906.543	694.275.533	396.647.832	Bursa
352	Aşkale Çimento	679.317.342	*	5.586.000	1.741.593.842	*	Erzurum
386	Votorantim Çimento	597.297.045	*	*	1.147.811.900	395.000.000	Ankara
395	Batıçim Batı Anadolu Çimento	589.354.090	2.147.524	8.242.219	1.497.244.560	603.264.018	İzmir
418	Çimko Çimento	558.495.781	*	53.417.712	*	*	Gaziantep
461	Oyak Beton	504.409.107	*	*	*	*	Ankara
	DEMİR ÇELİK						
14	Ereğli Demir Çelik	11.636.504.000	2.271.428.000	513.732.396	23.651.277.000	15.207.669.000	Zonguldak
31	İÇDAŞ Çelik Enerji	7.841.200.023	459.036.315	601.695.664	4.395.591.830	1.829.134.932	İstanbul
35	İskenderun Demir Çelik	6.470.668.000	1.386.861.000	291.934.795	11.956.889.000	8.485.411.000	Hatay
49	Tosçelik Profil ve Sac	3.768.734.674	*	*	*	*	Hatay
74	Borçelik Çelik Sanayi	2.666.929.253	403.407.736	182.254.420	1.702.360.896	268.000.000	Bursa
88	Kardemir	2.336.737.097	-209.277.731	80.909.549	5.656.009.653	2.237.501.123	Karabük
91	İzmir Demir Çelik	2.260.207.628	-97.272.586	219.154.017	2.992.871.184	619.564.279	İzmir
93	Baştuğ Metalurji	2.199.333.889	*	109.472.860	2.110.227.917	409.635.814	Osmaniye
94	Kroman Çelik	2.182.694.467	*	*	*	*	Kocaeli
99	Assan Alüminyum	2.114.452.042	*	517.838.245	2.092.312.188	538.089.901	İstanbul
107	Borusan Mannesmann Boru	1.966.331.044	138.366.121	382.308.542	3.543.459.244	1.602.758.105	İstanbul
110	Yücel Boru ve Profil	1.956.612.654	*	*	*	*	İstanbul
145	Diler Demir Çelik	1.527.642.285	*	179.791.556	2.097.526.274	*	İstanbul
162	Kaptan Demir Çelik	1.353.802.636	34.981.286	179.007.000	1.224.851.333	354.527.052	İstanbul

* Açıklanmadı.



"Müşteri memnuniyetine ve teknolojik dönüşüme odaklanarak payımızı yüzde 21'e yükselttik ve üst üste 5'inci yılda sektördeki liderliğimizi sürdürdük."

ALİ BİLALOĞLU
DOĞUŞ OTOMOTİV CEO'SU

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
166	Yazıcı Demir Çelik	1.321.151.239	*	322.857.937	2.584.696.959	*	İstanbul
265	Ekinciler Demir Çelik	898.946.790	26.125.607	96.119.000	438.076.732	149.692.468	İstanbul
293	Noksel Çelik Boru	792.806.051	*	61.920.600	812.721.967	326.268.364	Ankara
329	Kocaer Haddecilik	704.774.680	10.865.124	127.639.218	550.786.366	140.252.388	Denizli
356	Özkan Demir Çelik	659.633.180	-69.029.033	77.326.644	1.524.905.288	237.777.227	İzmir
358	Mescier Demir Çelik	656.990.137	32.681.489	118.847.000	465.798.235	87.538.399	Karabük
389	Hasçelik Sanayi	594.030.380	*	*	*	*	İstanbul
393	Koç Haddecilik	591.914.640	*	*	638.894.731	94.412.097	Hatay
400	İlhan Demir Çelik ve Boru	582.087.837	29.298.431	59.592.000	209.339.511	61.128.353	Adana
402	Erciyas Çelik Boru	580.116.731	52.716.187	42.102.695	548.847.327	194.784.096	İstanbul
412	Çimtaş Boru İmalatı	569.108.305	84.758.836	162.116.000	793.883.157	356.275.092	Bursa
429	Asil Çelik Sanayi	543.046.235	-29.506.194	41.754.671	902.056.990	420.199.437	Bursa
439	Ümran Çelik Boru	526.102.469	*	*	*	*	İstanbul
444	Baştuğ Çelik	521.496.987	*	13.108.000	393.784.437	*	Hatay
476	Tosyalı Demir Çelik	484.519.065	*	*	*	*	Hatay
477	Metal Market Dış Ticaret	482.894.629	*	*	129.118.279	17.412.865	İstanbul
478	Kardemir Haddecilik	479.138.302	*	110.135.000	*	*	Denizli
485	Çınar Boru Profil	469.042.244	*	*	*	*	Zonguldak
	DIŞ TİCARET						
30	Kibar Dış Ticaret	8.194.000.000	*	2.453.000.000	1.890.000.000	7.657.000.000	İstanbul
61	TGS Dış Ticaret	3.096.722.955	4.117.754	1.013.730.682	896.222.978	7.500.000	İstanbul
128	Pergamon-Status Dış Ticaret	1.750.221.186	4.563.290	575.020.249	407.705.874	24.079.180	İzmir
172	Birgi Birleşik Giyim	1.285.805.749	210.559	426.665.589	435.572.111	2.908.539	İstanbul
213	Ram Dış Ticaret	1.059.902.182	11.332.802	134.562.101	358.657.471	43.425.879	İstanbul
248	Raintrade Petrokimya	940.016.706	22.629.088	267.073.990	298.133.658	90.245.974	İstanbul
278	Sanko Dış Ticaret	830.307.241	*	250.436.897	*	*	Gaziantep
423	Erdemoğlu Dış Ticaret	547.080.887	3.269.371	*	*	2.000.000	İstanbul
427	Ak-Taş Dış Ticaret	543.660.982	*	*	397.016.556	*	İstanbul
	EĞİTİM						
218	Doğa Koleji	1.050.000.000	*	*	*	*	İstanbul
	ELEKTRİK-ELEKTRONİK						
9	Arçelik	16.096.172.047	1.201.680.605	3.192.959.504	16.909.368.000	6.004.577.026	İstanbul
23	Vestel Elektronik	9.540.494.000	164.148.000	2.239.624.659	9.651.215.000	1.779.236.000	Manisa
37	BSH Ev Aletleri	5.497.197.624	*	938.679.397	3.434.105.973	1.132.296.872	İstanbul
50	Aselsan	3.768.116.000	734.023.000	160.663.302	8.604.951.000	3.691.004.000	Ankara
63	Vestel Beyaz Eşya	3.037.017.000	333.773.000	760.456.434	2.287.503.000	919.931.000	İstanbul
129	ABB Elektrik	1.745.350.691	*	161.036.000	*	*	İstanbul
149	Schneider Elektrik	1.495.319.000	*	188.125.000	476.114.329	415.174.216	İstanbul
192	Hes Hacılar Elektrik	1.175.056.731	45.039.777	106.667.277	862.852.277	30.000.000	Kayseri
205	Indesit Company Beyaz Eşya	1.099.985.171	6.068.996	240.001.000	1.298.065.065	284.004.364	İstanbul
246	Prysmian Kablo	953.572.451	25.411.663	80.857.756	669.534.371	163.996.502	Bursa
281	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	818.334.621	*	*	10.087.360.778	4.750.446.158	Kütahya
339	Öznur Kablo	693.215.800	17.282.704	2.625.000	657.610.507	223.360.467	İstanbul
364	Hasçelik Kablo	644.159.634	*	*	*	*	Kayseri
440	Ruha Elektrik	526.093.838	*	*	221.083.055	69.280.129	İstanbul
469	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	491.332.280	*	*	226.806.228	15.377.384	İstanbul

* Açıklanmadı.



"2016'da üretime ve değer yaratmaya odaklandık. Bunun sonucunda 5 kıtada 83 ülkeye yaptığımız araç ve parça ihracatımızla kendi rekorumuzu kırmayı başardık."

HAYDAR YENİGÜN
FORD OTOSAN GENEL MÜDÜRÜ

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	ENERJİ-PETROL						
1	Tüpraş	34.854.851.000	1.944.022.000	2.109.882.002	31.218.180.000	8.088.386.000	Kocaeli
2	OMV Petrol Ofisi	30.800.000.000	474.900.000	503.588.250	8.600.000.000	4.500.000.000	İstanbul
4	Opet Petrolcülük	20.533.669.475	478.707.686	*	5.306.054.696	1.794.558.533	İstanbul
7	Shell&Turcas Petrol	16.825.264.000	302.351.000	98.103.000	4.855.348.000	1.537.638.000	İstanbul
12	Enerjisa Enerji	12.565.000.000	*	*	28.373.000.000	9.489.000.000	İstanbul
33	Aygaz	6.748.761.000	468.818.000	149.608.275	4.314.350.000	2.740.463.000	İstanbul
36	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	5.637.838.963	628.462.673	*	5.961.894.071	2.343.360.470	İstanbul
43	THY Opet	4.245.109.486	123.422.489	1.109.370.032	1.556.332.729	179.749.691	İstanbul
53	Çalık Enerji	3.551.574.000	890.433.000	643.501.000	5.006.412.000	1.445.357.000	İstanbul
54	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	3.478.490.175	870.657	*	1.200.800.117	500.589.368	İstanbul
59	Aksa Enerji Üretim	3.178.201.840	434.867.083	85.187.460	4.152.553.954	387.398.706	İstanbul
60	Gediz Elektrik Perakende Satış	3.157.095.622	63.063.675	*	1.075.841.085	66.621.483	İzmir
64	İpragaz	3.019.902.448	45.499.477	4.050.536	957.510.740	35.051.198	İstanbul
76	Aksa Doğalgaz	2.580.126.851	164.352.066	*	3.277.738.670	-38.944.449	İstanbul
78	Limak Uludağ Elektrik Perakende Satış	2.555.288.066	91.504.539	*	660.178.337	101.426.000	Bursa
85	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	2.431.046.000	45.245.000	*	710.587.000	117.084.000	Kocaeli
92	Gama Güç Sistemleri	2.253.897.794	132.455.009	300.546.047	3.144.374.331	226.321.067	Ankara
101	Eren Enerji	2.032.658.861	*	*	5.869.750.871	*	Zonguldak
104	Ewe Enerji	1.993.876.466	65.201.461	*	414.871.729	99.522.280	İstanbul
106	Limak Yatırım	1.979.019.285	-287.404.878	*	6.124.324.843	883.503.413	İstanbul
108	Aydem Elektrik Perakende Satış	1.962.303.306	*	*	1.194.999.113	77.000.000	Denizli
115	Aksa Elektrik	1.898.786.544	*	*	291.920.279	*	İstanbul
121	Enerya Gaz Dağıtım	1.838.635.330	*	*	1.232.443.643	*	İstanbul
152	Akenerji	1.420.842.034	*	*	5.044.551.542	729.164.000	İstanbul
156	GDZ Enerji Dağıtım	1.391.538.454	321.824.627	*	2.231.785.119	640.733.373	İzmir
158	Kadooğlu Petrol	1.388.974.769	-10.608.403	*	626.128.912	10.095.904	İstanbul
161	Atlas Enerji	1.365.534.672	*	*	3.907.105.944	*	İstanbul
189	Zorlu Enerji	1.194.613.000	-98.900.000	27.944.394	6.841.244.000	465.817.000	İstanbul
194	Termopet Akaryakıt	1.165.081.351	*	*	225.610.941	110.477.973	Ankara
209	Balpet Petrol Ürünleri	1.065.019.325	3.545.890	*	383.201.026	60.000.000	İstanbul
227	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.025.440.670	4.190.876	156.590.228	210.939.157	120.753.463	İstanbul
241	ADM Elektrik Dağıtım	967.048.910	14.821.624	*	1.741.686.384	49.413.383	Denizli
253	Vangölü Elektrik Dağıtım	923.957.266	*	*	647.635.835	384.537.053	Van
264	Siyam Petrolcülük	900.462.094	*	*	306.657.527	61.804.975	Mersin
268	Ravago Petrokimya Satış ve Pazarlama	892.654.109	9.991.999	53.775.116	321.477.735	9.104.629	Kocaeli
271	Şa-Ra Enerji İnşaat	874.192.689	*	62.209.187	584.292.625	159.008.972	Ankara
272	Grid Solutions Enerji	871.609.141	58.009.086	197.661.261	1.228.979.048	83.926.750	Kocaeli
275	Ravago Petrokimya Üretim	861.951.205	11.578.416	230.658	845.889.716	242.536.909	İstanbul
282	Palmet Enerji	817.121.336	-25.250.223	2.034.850	1.497.293.828	367.611.236	İstanbul
292	D TES Elektrik	794.671.199	*	*	811.323.294	439.017.089	İstanbul
309	Bursa Gaz	756.759.619	-17.178.283	*	640.985.169	89.000.000	Bursa
321	Yatağan Termik Enerji Üretim	729.320.431	16.342.845	*	3.879.601.768	9.951.691	Denizli
362	Reis RS Enerji Elektrik	645.971.123	*	*	408.978.259	172.276.925	Ankara
365	Balıkesir Elektromekanik	640.031.996	43.772.900	112.148.829	663.680.636	6.648.480	Balıkesir
378	Aras Elektrik Dağıtım	612.385.047	*	*	809.756.393	219.897.274	Erzurum
399	Tankar Oto Petrol Kimya	582.636.598	9.994.160	*	215.084.257	51.000.000	İzmir
403	Park Termik Elektrik	580.051.770	*	*	518.014.398	*	Ankara
425	Çates Elektrik Üretim	545.297.052	-64.353.624	*	1.212.188.272	-24.167.174	Denizli
449	Odaş Elektrik Üretimi	517.421.052	-12.257.562	*	951.536.711	155.897.497	İstanbul

* Açıklanmadı.



"Teknolojideki yeniliklerin takibi ve çalışanlarımızın özverili emeğiyle üretimimizi, doğru satış politikası çerçevesinde her yıl olduğu gibi 2016'da da artırdık."

ÖMER M. BAKTIR
ERDEMİR YÖNETİM KURULU BAŞKANI

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
474	Mitas Enerji ve Madeni İnşaat	490.341.271	36.968.617	76.917.310	360.028.385	100.000.000	Ankara
479	Kayseri Elektrik Perakende Satış	476.321.162	*	*	182.916.451	*	Kayseri
490	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elektrik Üret.	465.164.518	*	*	3.502.123.375	1.481.806.854	Ankara
	E-TİCARET						
222	Trendyol	1.040.000.000	*	*	*	*	İstanbul
	GEMİ İNŞA						
328	Tersan Tersanecilik	705.427.616	46.256.256	209.613.631	1.020.108.728	236.167.728	Yalova
	GIDA-İÇECEK						
20	Anadolu Efes Biracılık	10.420.257.000	52.964.000	629.983.285	25.628.559.000	9.262.501.000	İstanbul
32	Coca-Cola İçecek	7.050.000.000	1.093.000.000	*	10.455.946.000	4.996.947.000	İstanbul
46	Ülker Bisküvi	3.921.686.855	292.240.315	263.792.823	5.526.188.949	1.854.596.478	İstanbul
52	Mey İçki	3.692.633.340	659.353.747	39.936.686	2.640.621.088	2.323.674.584	İstanbul
73	Eti Gıda	2.760.613.206	*	108.338.010	*	*	Eskişehir
79	Konya Şeker Fabrikası	2.516.549.434	25.068.951	69.101.886	5.803.445.738	950.000.000	Konya
98	Sütaş	2.154.247.184	101.142.171	12.742.955	1.114.408.981	428.966.988	İstanbul
109	Abalıoğlu Yem-Soya	1.961.627.511	*	*	*	*	Denizli
112	Banvit	1.934.743.180	75.759.045	58.913.303	1.110.737.612	342.234.601	Balıkesir
134	Yaşar Birleşik Pazarlama	1.661.486.422	16.980.202	*	438.494.882	121.596.685	İzmir
140	TAB Gıda	1.601.687.377	*	792.006	589.701.207	*	İstanbul
146	Arbel Bakliyat	1.526.217.383	11.832.082	361.163.000	770.991.869	73.723.488	Mersin
148	Ağaçlı Otomotiv Gıda	1.504.488.249	25.312.793	*	222.380.995	59.177.787	Aksaray
151	Namet Gıda	1.421.664.645	137.293.186	632.623	690.827.567	530.445.076	Kocaeli
155	*	1.394.261.243	*	5.275.692	638.313.237	*	İstanbul
164	Şenpiliç	1.347.399.015	*	*	*	*	Sakarya
176	Bunge Gıda	1.267.728.628	*	*	*	*	İstanbul
182	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.228.355.508	77.487.942	15.323.716	533.482.280	286.967.239	Bolu
183	Altınmarka Gıda	1.226.852.707	-74.307.411	67.829.000	1.379.059.113	89.572.473	İstanbul
196	Ulusoy Un	1.151.991.130	17.520.588	41.987.315	568.647.893	179.471.425	Samsun
199	Beypi Beypazarı	1.129.047.081	93.133.142	32.069.091	541.261.233	377.039.730	Bolu
208	Pınar Süt	1.067.776.692	63.675.950	41.969.707	933.593.147	593.338.364	İzmir
215	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.058.634.281	*	62.910.000	578.547.855	33.447.266	Mersin
219	Abalıoğlu Yağ	1.049.962.728	*	*	*	*	İzmir
236	Tat Gıda	981.120.246	69.338.575	28.126.747	691.466.792	460.960.367	İstanbul
242	Tuborg	962.729.000	302.885.000	17.829.375	1.285.558.000	747.041.000	İzmir
243	*	960.898.689	8.827.259	82.031.183	286.053.353	90.837.709	İzmir
244	S.S. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	959.876.660	24.621.400	*	396.560.451	299.782.489	Edirne
274	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri	868.168.807	*	3.266.572	835.831.197	*	Ordu
276	Beşler Makarna	847.348.210	-18.556.842	165.120.000	452.844.926	994.456.401	Gaziantep
290	Yayla Agro Gıda	797.313.907	17.394.256	41.190.632	562.410.362	143.768.796	Ankara
305	Progıda Tarım Ürünleri	770.158.934	*	207.483.188	*	*	İstanbul
307	Şölen Çikolata Gıda	762.561.404	*	113.515.087	1.055.292.155	123.000.000	Gaziantep
308	Balsu Gıda	756.931.307	*	175.593.000	*	*	Sakarya
318	Kılıç Deniz Ürünleri	732.633.718	42.708.839	141.874.000	934.655.262	254.611.783	Muğla
319	Yudum Gıda	731.507.480	36.618.319	*	*	*	İstanbul
320	Anadolu Restoran İşletmeleri	731.000.000	*	*	*	*	İstanbul
331	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	701.263.096	-3.909.215	*	685.865.779	504.350.797	Gaziantep
338	Oba Makarna	693.518.642	27.885.968	98.766.681	247.918.817	179.862.915	Gaziantep
342	Aynes Gıda	687.756.751	*	13.165.000	*	*	Denizli

* Açıklanmadı.



"Sektörümüzdeki ve ülkemizdeki bazı zorlu şartlara rağmen köklü kurumsal kültürümüz ve istikrarlı çalışmamızla 2016 yılını rekor kâr elde ederek kapattık."

ANAR MAMMADOV
PETKİM GENEL MÜDÜRÜ

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
347	Bifa Bisküvi	682.151.049	76.394.898	66.135.997	401.462.239	263.799.219	Karaman
354	Perfetti Van Melle Gıda	674.822.491	*	*	515.562.520	452.772.049	İstanbul
355	Torunlar Gıda	669.132.160	*	*	*	*	İstanbul
366	Pınar Entegre Et ve Un	639.779.956	59.320.139	6.853.035	352.503.791	222.467.907	İzmir
370	Tadım Gıda	630.616.073	*	*	*	*	İstanbul
373	Çekok Gıda	624.027.321	8.763.296	2.434.526	259.618.932	85.380.690	İstanbul
379	Elita Gıda	609.591.050	*	*	242.989.682	82.934.351	Adana
382	Durak Fındık	604.897.707	5.062.252	114.724.091	405.020.415	56.104.170	Ordu
383	Kent Gıda	603.355.395	-2.792.985	48.171.621	551.870.110	320.848.880	Kocaeli
401	Gedik Tavukçuluk	580.642.094	20.613.103	8.264.000	236.029.644	87.177.184	Uşak
408	Pirim Gıda ve Meşrubat	576.656.059	-5.145.447	*	282.307.374	30.000.000	İstanbul
432	Amylum Nişasta	535.036.329	*	*	*	*	Adana
435	Mutlu Makarnacılık	530.871.358	*	*	*	*	Gaziantep
447	Sırmagrup İçecek	520.108.081	*	*	*	*	Bursa
452	Yonca Gıda Sanayi	515.291.028	*	71.565.000	346.198.703	*	Manisa
453	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	513.170.515	79.997.350	61.325.000	589.414.381	333.428.541	Muğla
459	Memişoğlu Tarım Ürünleri	505.210.337	25.643.395	100.470.957	231.395.637	141.766.569	Mersin
464	Erbak-Uludağ Pazarlama	502.085.524	-3.265.480	29.202.354	158.301.495	9.700.621	Bursa
465	Arslantürk Tarım Ürünleri	501.457.219	4.204.000	67.379.000	160.424.504	33.337.594	Trabzon
468	BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek İşl.	492.134.000	27.350.000	6.776.525	213.601.000	4.865.000	İstanbul
484	KLC Gıda Ürünleri	469.249.259	*	*	79.758.448	6.899.015	Muğla
493	Peyman Kuruyemiş Gıda	464.803.998	*	*	285.922.181	84.748.469	Eskişehir
499	Özyılmaz Fındık	461.985.319	1.933.606	4.060.000	105.216.788	44.173.870	Samsun
500	Kerevitaş	461.890.263	-84.885.418	16.261.157	604.820.268	-52.243.081	İstanbul
	GÜBRE						
70	Gübre Fabrikaları	2.834.839.791	6.240.385	201.257.624	3.383.132.381	1.201.618.065	İstanbul
119	Toros Tarım	1.847.392.000	205.558.000	18.529.000	2.344.485.000	1.089.908.000	İstanbul
203	İstanbul Gübre	1.108.718.874	*	1.507.609	620.040.070	278.567.512	Kocaeli
267	Gemlik Gübre	893.266.814	-66.395.889	31.602.849	2.539.316.637	552.350.000	Bursa
442	Altın Ateş Kimya	521.892.202	60.382	26.717.129	304.564.952	45.000.000	Hatay
467	Bağfaş Bandırma	498.836.412	-51.201.462	11.191.433	1.151.288.647	484.938.540	İstanbul
	HASTANE						
81	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	2.500.000.000	-112.600.000	*	4.000.000.000	800.000.000	İstanbul
97	MLP Sağlık Hizmetleri	2.160.072.761	*	*	2.381.296.015	*	İstanbul
261	Memorial Sağlık Grubu	907.249.839	*	*	1.209.107.493	69.819.435	İstanbul
359	Medicana Sağlık Grubu	651.053.099	27.677.196	39.215.068	759.591.820	249.746.334	İstanbul
	HIZLI TÜKETİM						
41	Unilever	4.410.460.396	331.277.258	92.804.697	2.593.116.152	787.665.431	İstanbul
44	Hayat Kimya	4.233.848.353	*	211.474.330	*	*	İstanbul
251	Eczacıbaşı Girişim	927.742.346	*	*	*	*	İstanbul
	İLAÇ VE İLAÇ DAĞITIM						
28	Selçuk Ecza	8.643.408.122	305.071.056	10.330.362	4.410.022.816	1.904.935.237	İstanbul
138	S.S. Bursa Eczacılar Üretim Koop.	1.612.364.276	*	*	552.768.132	109.320.790	Bursa
142	Abdi İbrahim İlaç	1.583.062.509	*	41.013.071	1.220.782.347	790.886.139	İstanbul
153	Eczacıbaşı İlaç	1.412.645.000	*	*	*	*	İstanbul
159	Bayer Türk	1.385.267.566	*	*	*	*	İstanbul
198	Nevzat Ecza Deposu	1.130.180.418	16.455.959	*	444.528.532	120.440.402	Ankara
245	S.S.İzmir Eczacılar Üretim Koop.	957.120.512	*	*	333.551.691	14.365.766	İzmir

* Açıklanmadı.



"2016'da kurlar ve ÖTV oranlarında meydana gelen artışlar paralelinde inişli çıkışlı bir satış seyri oluştu. Buna rağmen Toyota yeni bir satış rekoruna imza attı."

ALİ HAYDAR BOZKURT
TOYOTA TÜRKİYE PAZARLAMA&SATIŞ CEO'SU

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
340	Deva Holding	688.456.364	71.976.001	*	1.017.527.019	512.847.513	İstanbul
411	Gen İlaç ve Sağlık Ürünleri	574.615.571	*	*	258.766.920	*	Ankara
434	Koçak Farma İlaç ve Kimya	530.899.204	*	*	*	*	İstanbul
472	Öz-Sel Ecza Depoları	491.009.914	*	*	435.518.101	103.953.911	İstanbul
	İNŞAAT						
19	Enka İnşaat	10.581.750.000	2.376.642.000	1.323.421.432	26.698.832.000	19.941.836.000	İstanbul
21	İçtaş İnşaat	10.118.155.000	*	174.670.656	20.672.657.000	2.364.207.000	İstanbul
26	Polimeks İnşaat	8.811.070.294	652.864.439	172.910.309	6.530.769.013	2.653.799	İstanbul
45	Mapa İnşaat	4.107.910.434	233.745.959	800.900.569	9.528.141.505	3.628.324.903	Ankara
69	Limak İnşaat	2.847.073.357	104.238.671	100.209	13.828.621.491	2.907.233.763	Ankara
71	Tekfen İnşaat	2.822.750.000	120.808.000	13.910.000	2.484.814.000	136.570.000	İstanbul
77	GAP İnşaat	2.556.801.000	503.262.000	14.830.424	5.269.942.000	1.029.897.000	İstanbul
83	TAV Tepe Akfen	2.473.210.390	-194.316.070	663.445.661	3.952.335.000	323.224.024	İstanbul
90	Nurol İnşaat	2.304.234.000	94.419.000	29.205.375	6.002.570.000	445.471.000	Ankara
103	YDA İnşaat	2.020.000.000	205.000.000	50.000.000	5.040.000.000	1.060.000.000	Ankara
123	Sembol Uluslararası Yat. Tar.	1.833.469.078	*	*	1.299.613.115	339.193.896	İstanbul
170	Tepe İnşaat	1.305.970.689	-179.900.033	135.506.260	2.714.600.694	1.545.486.985	Ankara
171	NEF	1.293.650.000	87.867.507	*	4.183.610.368	370.216.425	İstanbul
173	Eser Taahhüt	1.279.232.731	177.656.087	9.578.382	745.524.237	660.050.284	Ankara
185	Eczacıbaşı Yapı	1.205.321.121	*	*	*	*	İstanbul
201	İlci İnşaat Sanayi ve Ticaret	1.116.621.137	*	*	463.512.991	127.277.841	Ankara
210	Sera Yapı Endüstri	1.062.739.437	*	*	620.809.715	59.683.641	İstanbul
235	YSE Yapı Sanayi	992.310.049	34.209.615	*	1.564.218.714	319.294.478	Ankara
256	Detaş Sac Profil Demir Çelik	913.938.610	*	*	217.530.861	*	Ankara
269	Sur Yapı Endüstri	881.115.131	*	*	3.035.729.411	*	İstanbul
289	Gülermak Ağır Sanayi	803.529.094	*	*	1.221.741.368	472.347.925	Ankara
291	AE Arma Elektropanç	797.106.592	39.498.982	226.583.486	768.681.479	134.555.373	İstanbul
298	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	788.403.413	*	261.233.735	1.034.440.162	183.926.094	İstanbul
299	İntema	787.089.074	*	*	*	*	İstanbul
344	Sinpaş Yapı	685.847.761	92.422.933	*	4.165.680.953	1.196.627.776	İstanbul
353	Anel Elektrik	677.440.131	77.768.653	*	1.173.604.191	374.019.862	İstanbul
360	Özaltın İnşaat	649.541.471	*	*	6.131.327.458	1.067.292.830	Ankara
394	Metag İnşaat	590.813.606	354.905.018	3.600.000	542.543.231	383.655.078	Ankara
406	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	578.200.309	*	*	1.786.917.202	775.342.364	Kocaeli
438	İnanlar İnşaat	526.465.540	-14.141.658	*	609.460.221	151.649.495	İstanbul
460	Boğaziçi Beton	505.162.130	-5.695.511	*	558.887.601	41.542.772	İstanbul
	KAĞIT VE AMBALAJ						
165	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	1.335.103.301	*	128.554.000	*	*	Gaziantep
221	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	1.040.472.510	*	*	*	*	İstanbul
260	Sarten Ambalaj	908.042.202	41.905.268	77.214.320	931.539.021	237.235.020	İstanbul
312	Korozo Ambalaj	745.225.759	56.483.355	2.802.539	789.901.812	236.777.498	İstanbul
322	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	727.649.975	*	6.069.738	701.509.852	61.726.189	İstanbul
330	İpek Kağıt	701.923.968	*	*	*	*	İstanbul
385	Olmuksan IP	599.997.798	-17.659.080	7.161.735	454.661.129	243.967.486	İstanbul
445	Mondi Tire Kutsan	521.375.369	2.979.900	20.101.084	505.048.755	169.256.593	İzmir
448	*	519.181.052	22.567.127	65.306.477	274.605.260	140.141.105	İstanbul
480	Süper Film Ambalaj	474.284.454	*	8.734.627	*	*	Gaziantep
495	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	463.216.458	*	43.916.904	830.501.336	82.007.693	K. Maraş

* Açıklanmadı.

"DüZENLi DüZENSiZLiK"

Düzensizmiş gibi görünen büyük düzenin bir parçası ol,
su ol, toprağa karış doğanın kendisi ol!
Şimdi düzensizliği düzenle büyük ödülün sahibi ol!

DOĞADAN SANATA



TA SAR LA

JURİ ÜYELERİ:

PROF. AYŞEGÜL İZER
MSGSÜ GSF GRAFİK TASARIM BÖLÜMÜ BAŞKANI

BİRSEN CANBAZ
SERAMİK SANATÇISI

DEFNE KOZ
TASARIMCI, KOZ SUSANI DESIGN

SERTAÇ ERSAYIN
ENDÜSTRİYEL TASARIMCI, REFORM-İST KURUCUSU

PROF. SEVİM ÇİZER
DEÜ GSF SERAMİK VE CAM TASARIMI BÖLÜM BAŞKANI

- **BİRİNCİLİK ÖDÜLÜ:**
  10.000 TL
  Birinci olan tasarım üretilerek Unicera 2018 Seramik Banyo Mutfak Fuarı'ndaki Yurtbay Seramik Standı'nda sergilenecektir.
- **İKİNCİLİK ÖDÜLÜ:**
  7.500 TL
- **ÜÇÜNCÜLÜK ÖDÜLÜ:**
  5.000 TL
- **MANSİYON:**
  1.000 TL (3 adet eşdeğer)

5. ZEKİ YURTBAY TASARIM ÖDÜLLERİ

YURTBAY SERAMİK

Detaylar ve katılım koşulları için;
www.dogadansanatasentasarla.com

SON TESLİM TARİHİ 30.11 2017



“2016, gerçekleştirdiğimiz 1 milyar 220 milyonluk ihracatla ISO 500 içinde üretimden ihracata Türkiye 7'ncisi olmanın gururunu yaşadığımız bir yıl oldu.”

AYŞEN ESEN
İSTANBUL ALTIN RAFİNERİSİ CEO'SU

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	KİMYA						
39	Petkim	4.532.590.622	781.883.244	452.540.032	6.268.527.788	3.001.710.146	İzmir
84	BASF	2.443.487.587	*	*	*	*	İstanbul
105	Soda Sanayi	1.982.947.494	644.761.640	283.089.757	3.316.879.770	2.602.714.927	İstanbul
111	Aksa Akrilik	1.954.385.000	182.660.000	257.057.000	2.632.970.000	1.249.750.000	Yalova
207	Betek Boya	1.087.528.066	*	19.786.999	1.066.221.888	268.042.413	İstanbul
304	DYO Boya Fabrikaları	773.251.091	9.783.148	14.450.761	778.437.263	119.674.115	İzmir
431	Koruma Klor Alkali	539.155.016	57.793.419	4.094.000	522.955.390	193.153.643	Kocaeli
462	Jotun Boya	502.475.488	96.376.422	64.602.000	386.023.883	181.126.507	İstanbul
488	Akdeniz Kimya	467.373.513	*	32.025.000	*	*	İzmir
	KUYUM						
34	İstanbul Altın Rafinerisi	6.544.767.497	10.940.648	1.225.489.153	433.865.796	109.454.789	İstanbul
132	Nadir Metal Rafineri	1.722.998.803	1.001.916	138.974.395	203.416.692	53.529.259	İstanbul
414	Dünya Uluslararası Mücevher	564.934.147	*	*	277.790.742	*	İstanbul
416	Gram Altın Pazarlama Sanayi	563.469.731	5.324.535	6.396.839	142.176.811	113.109.388	İstanbul
	LASTİK						
127	Brisa	1.766.472.991	79.945.116	*	2.836.268.145	570.186.060	Kocaeli
163	Good Year	1.349.977.316	87.433.572	266.584.370	807.940.670	455.536.076	İstanbul
204	TP Endüstriyel ve Ticari Lastikleri	1.102.225.495	94.422.019	110.017.011	829.345.223	332.956.946	İstanbul
232	Petlas Lastik	1.005.459.970	87.986.918	155.043.004	1.352.686.613	679.048.613	Kırşehir
263	Abdulkadir Özcan Otomotiv Lastik Sanayi	903.557.788	4.095.831	2.148.500	1.050.559.093	30.000.000	Ankara
294	Pirelli Otomobil Lastikleri	791.614.724	-6.873.672	138.349.062	479.859.183	72.901.741	İstanbul
	LOJİSTİK						
117	Ekol Lojistik	1.876.797.622	15.130.790	283.920.479	1.191.456.047	223.208.195	İstanbul
120	Netlog Lojistik Hizmetleri	1.841.634.950	11.606.163	*	1.067.863.413	176.341.407	İstanbul
144	Borusan Lojistik Dağıtım	1.557.170.908	49.965.509	76.748.256	1.415.571.500	454.812.491	İstanbul
247	Ceva Lojistik	947.139.737	*	*	*	*	İstanbul
262	Fasdat Gıda Dağıtım	903.635.057	25.756.499	2.055.001	356.992.020	7.719.858	İstanbul
303	Mars Lojistik	774.924.734	80.192.542	124.371.993	491.375.983	1.500.000	İstanbul
313	Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği	743.438.676	53.917.961	*	2.000.263.143	133.230.000	Mersin
314	Omsan Lojistik	740.990.834	61.497.256	31.982.727	499.286.748	384.328.902	İstanbul
315	Taha Kargo Dış Ticaret	739.833.289	1.205.090	239.519.635	140.007.666	13.644.889	İstanbul
380	Reysaş Lojistik	607.322.701	-54.452.813	*	1.110.314.251	192.132.199	İstanbul
387	Horoz Lojistik	595.521.645	26.525.541	19.000.000	251.372.724	72.901.279	İstanbul
	MADEN						
233	Esan Eczacıbaşı	1.004.143.255	*	*	*	*	İstanbul
237	Çelikler Taahhüt İnşaat	971.010.503	90.934.434	*	3.972.558.648	1.083.592.326	Ankara
286	İmbat Madencilik	809.983.203	146.241.678	*	379.706.664	296.863.539	Manisa
410	Eti Krom	575.243.655	208.439.674	15.541.000	1.400.904.071	674.316.490	Elazığ
426	Eti Bakır	544.369.539	*	*	*	*	Kastamonu
	MAKİNE						
147	Borusan Makine ve Güç Sistemleri	1.512.900.114	10.920.185	22.214.200	1.100.842.270	125.116.989	İstanbul
174	*	1.278.802.226	*	281.132.000	720.304.837	535.156.047	Manisa
228	Daikin	1.024.915.846	58.923.852	101.610.430	676.762.610	150.000.000	İstanbul
239	Aksa Jeneratör	969.257.231	53.226.612	166.205.141	1.492.150.651	336.134.160	İstanbul
240	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makine	968.717.772	255.556.012	72.318.058	1.110.498.972	1.037.994.813	Ankara
325	Enka Pazarlama	720.509.651	43.123.059	*	680.248.412	387.404.267	İstanbul
369	Mutlu Akü	631.311.988	*	*	*	*	İstanbul

* Açıklanmadı.



“2016’yı, Cumhuriyet tarihinin en büyük silahlı kalkışmasının vukuu bulduğu, ülkenin bekâsının mevzubahis olduğu bir yıl olarak değerlendiriyorum.”

İBRAHİM ÇEÇEN
IC HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
430	Stackpole International Otomotiv Ürünleri	540.480.956	*	*	168.518.017	98.691.112	İzmir
441	Durmazlar Makine Sanayi	524.367.371	*	89.881.053	855.640.528	286.577.856	Bursa
475	Alarko Carrier	487.014.520	46.138.222	16.897.519	444.401.539	343.308.699	İstanbul
496	Temsa İş Makinaları	462.922.688	*	5.199.836	358.978.262	140.699.071	İstanbul
	METAL						
68	Sarkuysan	2.890.595.687	38.480.664	486.322.956	1.107.858.094	377.806.544	İstanbul
95	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	2.172.255.000	43.116.000	352.662.000	966.147.000	128.840.000	Denizli
141	MMK Metalurji	1.588.315.789	*	57.745.898	2.340.698.938	4.134.100.200	Hatay
177	Tezcan Galvanizli	1.254.460.028	*	*	*	*	Kocaeli
186	Asaş Alüminyum	1.205.300.089	24.483.350	104.486.135	2.149.599.359	417.047.462	İstanbul
229	Yeşilyurt Demir Çelik	1.016.338.772	152.781.205	*	*	*	Samsun
277	Tatmetal Çelik Sanayi	835.529.899	*	*	*	*	İstanbul
343	Eti Alüminyum	686.215.675	109.723.130	36.934.000	1.893.880.940	1.201.888.791	Konya
397	Seval Kablo	585.295.940	*	*	*	*	Denizli
428	Norm Cıvata	543.493.687	89.314.541	78.829.335	492.468.729	345.192.103	İzmir
450	Saray Döküm	516.525.096	130.514.139	52.120.348	639.934.646	4.000.000	İstanbul
	OTOMOTİV						
6	Ford Otosan	18.289.107.267	970.170.917	4.066.752.916	9.286.152.113	3.163.619.311	İstanbul
11	Tofaş Oto Fabrika	14.235.951.000	797.936.000	3.256.698.717	11.829.708.000	2.957.451.000	İstanbul
13	Doğuş Otomotiv	11.925.176.000	275.132.000	*	4.851.854.000	1.114.091.000	İstanbul
15	Oyak Renault	11.465.524.257	*	2.834.318.000	*	*	İstanbul
18	Toyota Otomotiv	10.644.290.000	*	2.685.061.000	3.190.503.000	401.567	Sakarya
25	Mercedes-Benz Türk	9.488.307.048	49.226.035	977.099.417	4.374.110.469	2.437.088.734	İstanbul
27	Hyundai Assan Otomotiv	8.763.659.231	*	237.056.411	*	*	İstanbul
38	Otokoç	5.275.048.924	*	*	2.588.691.361	43.452.033	İstanbul
42	*	4.297.105.064	*	1.066.709.000	*	*	Bursa
56	Türk Traktör	3.443.477.897	388.139.632	325.993.693	2.302.191.070	699.860.813	Ankara
66	Borusan Otomotiv	3.005.278.000	22.861.000	174.762	1.013.751.000	122.489.000	İstanbul
82	Mengerler Ticaret	2.494.168.264	25.967.805	*	933.852.362	262.440.951	İstanbul
124	Honda Türkiye	1.819.035.334	*	69.082.460	979.748.295	180.000.000	Kocaeli
125	Çelik Motor	1.797.834.000	-104.397.000	*	2.356.139.000	143.643.000	Kocaeli
130	Koluman Motorlu Araçlar	1.740.662.585	29.661.472	150.005	699.919.556	246.899.217	Ankara
136	Otokar	1.634.514.698	68.080.363	147.914.105	1.784.268.000	242.958.000	İstanbul
169	Temsa Global	1.306.031.281	*	128.506.863	1.321.214.462	210.000.000	Adana
188	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.198.027.407	26.653.990	*	321.295.557	100.331.081	İstanbul
216	Delphi Automotive Systems	1.055.203.873	116.433.598	203.143.000	998.496.702	559.016.289	İstanbul
224	Autoliv Cankor Otomotiv	1.032.773.631	*	145.908.126	*	236.566.072	Kocaeli
259	Yazaki Otomotiv	909.403.465	-27.175.041	160.701.000	518.926.786	25.888.889	Sakarya
273	Beyçelik Gestamp Kalıp	869.488.322	*	53.924.057	628.457.549	*	Bursa
279	Anadolu Isuzu	829.811.333	-60.901.230	56.065.952	885.066.797	262.464.571	Kocaeli
284	Has Otomotiv Yatırım	814.279.453	7.704.957	*	338.373.659	58.296.790	İstanbul
285	BMC Otomotiv	812.297.147	-89.191.059	48.055.000	2.148.993.026	81.189.943	İzmir
296	Hema Endüstri	789.134.618	19.469.156	*	2.148.966.092	389.310.267	İstanbul
297	Federal Mogul	788.619.324	*	157.086.058	556.764.743	*	İstanbul
301	Assan Hanil Otomotiv	778.878.045	*	747.000	420.073.055	*	Kocaeli
306	Karsan Otomotiv	769.740.613	-123.804.823	130.539.979	1.603.313.027	344.853.818	Bursa
316	CMS Jant ve Makine San.	738.914.777	65.228.244	162.196.701	696.092.169	214.828.630	İzmir
324	Componenta Dökümcülük	723.144.289	-44.833.081	203.508.844	911.743.155	37.335.139	Bursa

* Açıklanmadı.



“Şirketimiz 2016 yılında da büyüdü ve bu büyüme istikrarlı, rekabetçi, kârlı ve sorumluydu.”

HARM GOOSSENS
UNILEVER TÜRKİYE CEO’SU

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
332	Teklas Kauçuk	698.431.715	*	171.630.000	550.395.901	393.514.978	Kocaeli
334	Tırsan Treyler	696.901.535	*	127.062.256	*	312.516.438	Sakarya
349	Aunde Teknik Tekstil	681.192.816	99.637.319	211.241.759	450.610.511	381.950.770	Bursa
350	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	680.808.538	*	10.293.000	263.166.513	107.747.759	Sakarya
390	ASF Otomotiv	593.698.464	3.537.874	*	318.298.361	27.000.000	İstanbul
405	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	579.666.785	5.106.545	*	125.332.172	38.172.434	Denizli
421	Farplas Oto Yedek Parçaları	552.645.965	12.839.524	18.433.000	341.553.751	108.706.820	İstanbul
433	Hasmer Otomotiv Yatırım	534.668.638	-1.129.309	*	211.237.838	25.000.000	Düzce
437	Farba Otomotiv	529.061.820	*	52.347.000	421.749.804	*	Kocaeli
443	Gelecek Otomotiv	521.522.899	-3.141.363	*	327.023.117	42.019.307	Diyarbakır
455	CMS Jant Sanayi	510.643.685	*	148.732.498	498.983.804	128.112.630	İzmir
466	TÜMOSAN Motor ve Traktör	500.184.083	42.409.571	2.814.386	386.944.467	278.838.526	İstanbul
470	*	491.135.824	7.553.480	119.945.000	658.019.191	142.242.540	Kocaeli
471	Borusan Otomotiv Pazarlama	491.029.000	18.820.000	*	109.859.000	27.013.000	İstanbul
	PERAKENDE						
5	BİM Birleşik Mağazalar	20.071.717.000	849.181.000	*	4.989.137.000	1.901.177.000	İstanbul
16	Migros	11.059.000.000	-227.000.000	1.777.155	6.337.000.000	241.200.000	İstanbul
24	LC Waikiki Mağazacılık	9.538.187.277	1.278.880.558	*	*	*	İstanbul
40	CarrefourSA	4.492.266.037	-534.060.515	*	3.023.254.986	374.512.367	İstanbul
72	Bizim Toptan Satış Mağazaları	2.793.159.503	1.891.153	*	579.208.528	137.663.430	İstanbul
86	Koton	2.404.761.651	32.377.807	139.602.673	*	*	İstanbul
87	Tesco Kipa	2.338.293.000	-238.120.000	21.135.292	2.123.764.000	1.308.785.000	İzmir
96	ATÜ Turizm İşletmeciliği	2.169.372.905	140.034.378	718.978.356	670.472.605	257.445.477	İstanbul
102	Flo Mağazacılık	2.022.955.398	*	*	*	*	İstanbul
122	Boyner	1.834.473.274	-105.087.743	*	1.456.129.690	95.461.603	İstanbul
131	Makromarket	1.725.322.850	-9.035.748	*	1.030.923.591	151.443.845	Ankara
168	Koçtaş	1.307.151.000	*	*	593.048.000	112.846.000	İstanbul
195	Özdilek AVM ve Tekstil	1.164.149.918	*	*	1.628.038.735	286.254.559	Bursa
214	Onur Market	1.058.681.151	*	*	*	*	İstanbul
226	Beymen Mağazacılık	1.026.304.851	72.525.064	*	1.429.374.150	257.185.392	İstanbul
311	Yunus Market İşletmeleri	747.476.802	5.015.642	*	289.113.490	65.000.000	Ankara
317	Doğan Müzik Kitap	735.500.000	14.200.000	*	302.200.000	80.400.000	İstanbul
361	Adese Alışveriş Merkezleri	649.314.128	43.673.958	*	971.052.876	474.431.251	Konya
368	Tekzen Ticaret	635.559.119	32.106.368	*	*	*	İstanbul
458	Ay Marka Mağazacılık	506.058.687	-14.811.627	565.377	583.577.478	37.807.795	İstanbul
	PLASTİK						
300	Plasmar Plastik ve Kimya	786.420.295	5.729.987	4.370.063	193.430.188	28.034.862	İstanbul
336	Ege Profil	695.523.111	50.227.293	31.818.162	815.704.858	279.188.585	İzmir
357	Naksan Plastik	658.041.266	-26.302.321	45.677.000	1.837.621.199	464.559.451	Gaziantep
376	Resinex-BMY Plastik Kimya	613.358.044	*	*	437.966.229	70.519.806	İstanbul
407	Adopen Plastik	576.656.961	*	75.940.000	1.036.638.685	213.807.175	Antalya
482	Elif Plastik	473.113.246	31.078.592	74.549.679	578.838.149	219.491.424	İstanbul
486	Polibak Plastik Film Sanayi	467.689.292	12.330.619	59.844.983	397.311.031	50.000.000	İzmir
	SAVUNMA						
47	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	3.803.379.396	565.124.263	761.036.486	11.120.506.512	3.965.134.150	Ankara
211	Roketsan Roket Sanayi	1.062.519.249	193.026.036	65.321.401	3.720.630.506	944.263.385	Ankara
255	Tusaş Motor Sanayi	920.568.416	124.143.680	237.097.766	1.358.901.125	590.929.716	Eskişehir
341	FNSS Savunma Sistemleri	687.960.000	77.515.000	220.928.766	1.365.897.000	163.835.000	Ankara
404	Nurol Makine	579.916.999	*	356.164	550.790.707	24.450.444	Ankara

* Açıklanmadı.



"90'ıncı yıl dönümümüze doğru, tüm zorlukların üstesinden gelerek başarılı bir yılı daha geride bırakmanın mutluluğunu yaşıyoruz."

GÖRGÜN ÖZDEMİR
OTOKOÇ OTOMOTİV GENEL MÜDÜRÜ

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	TARIM						
58	Tiryaki Agro Gıda	3.253.247.855	*	712.815.819	2.453.192.828	489.929.320	Gaziantep
223	Cargill Tarım ve Gıda	1.039.208.458	81.205.841	16.547.000	794.965.495	524.863.798	İstanbul
249	Matlı Yem	930.615.593	114.853.861	6.745.171	426.420.254	350.965.430	Bursa
310	Erser Grup Tarım Ürünleri	754.997.081	5.390.827	96.594.299	181.646.912	51.058.458	Konya
346	Başhan Tarımsal Ürünler	683.019.965	14.981.641	46.829.000	325.480.904	88.713.498	Mersin
388	Karaçuha Tarım Ürünleri	594.587.894	*	*	*	*	Samsun
398	Reka Bitkisel Yağlar	582.671.115	*	*	292.877.837	*	İstanbul
456	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	510.625.696	*	23.296.000	290.755.843	103.419.956	Bursa
491	Kadooğlu Yağ Sanayi	465.027.652	197.062	54.783.712	417.179.574	39.351.558	Gaziantep
	TEKNO PERAKENDE						
62	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.074.087.000	-192.920.000	*	768.418.000	-61.915.000	İstanbul
80	Genpa Telekomünikasyon	2.509.012.599	53.132.008	*	763.491.397	*	İstanbul
157	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.389.872.642	22.690.508	1.392.896	824.335.465	84.718.569	İstanbul
180	Bimeks	1.244.130.021	*	*	946.980.651	120.000.000	İstanbul
225	Mobimark İletişim	1.032.626.405	24.229.478	*	684.410.321	72.205.411	İstanbul
	TEKSTİL-KONFEKSİYON						
100	Defacto Perakende	2.033.119.760	28.413.713	68.159.121	1.524.561.265	335.214.050	İstanbul
114	Kordsa	1.908.345.131	223.894.443	*	2.543.674.117	1.154.127.343	İstanbul
118	Sanko Tekstil İşletmeleri	1.857.799.342	*	38.494.055	*	*	Gaziantep
167	Mavi Giyim	1.307.933.672	68.460.496	60.424.149	893.969.103	140.499.166	İstanbul
187	Gülsan Sentetik Dokuma	1.204.284.296	*	184.500.000	*	*	Gaziantep
190	Sasa Polyester	1.182.909.000	157.682.000	165.701.945	1.032.187.000	528.115.000	Adana
200	Aydınlı Hazır Giyim	1.128.618.366	163.980.063	70.231.439	1.351.038.501	516.417.679	İstanbul
206	Ak-pa Tekstil	1.093.448.423	14.405.667	343.052.465	553.511.321	2.710.000	İstanbul
231	Zorluteks Tekstil	1.009.997.148	105.297.921	146.310.046	1.624.941.109	721.814.359	İstanbul
266	Sanko Pazarlama	895.054.046	*	710.343	*	*	Gaziantep
283	Merinos Halı	814.830.953	94.701.183	160.010.158	*	200.850.000	Gaziantep
287	Kipaş Mensucat	809.736.656	*	29.148.452	1.909.996.074	967.018.646	K. Maraş
345	Üniteks Tekstil Gıda	685.817.812	*	145.258.000	331.162.441	184.304.053	İzmir
363	Menderes Tekstil	645.115.929	-5.885.479	170.421.107	838.511.692	277.191.456	İzmir
367	Boyteks Tekstil	636.036.622	140.141.653	140.272.461	426.342.255	597.023.074	Kayseri
375	Korteks Mensucat	618.751.771	113.697.906	36.367.834	2.884.264	918.211.450	Bursa
384	Yeşim Satış Mağazaları	601.237.479	515.778	158.504.960	663.443.511	20.515.778	Bursa
391	Şirikçioğlu Mensucat	593.474.891	25.939.940	16.596.788	*	346.506.821	K. Maraş
392	Şık Makas Giyim	592.344.215	6.487.777	174.392.000	354.029.429	58.049.710	İstanbul
409	Hugo Boss Tekstil	576.106.570	44.654.391	139.682.447	386.352.583	297.461.851	İzmir
420	İskur İplik Kumaş Mensucat	553.749.877	*	98.111.000	*	*	K. Maraş
424	Eroğlu Giyim	545.958.808	*	*	*	*	İstanbul
436	Şireci Tekstil	529.866.064	10.362.129	25.513.000	783.107.624	69.182.417	Gaziantep
446	Vakko	520.383.120	18.845.747	800.895	442.656.163	186.744.204	İstanbul
451	Melike Tekstil	516.129.243	3.380.662	2.214.000	1.109.889.615	81.670.255	Gaziantep
454	Orta Anadolu Ticaret	512.278.323	28.758.442	77.094.377	556.295.383	330.931.905	Kayseri
463	Yataş	502.323.499	22.446.593	13.758.110	348.602.809	107.012.966	Kayseri
481	Harput Tekstil	473.345.615	*	*	806.004.953	148.317.078	Bursa
494	Yeşim Tekstil	463.903.056	*	59.265.891	584.284.714	-375.278.882	Bursa
498	Selçuk İplik	462.496.268	9.902.992	50.681.907	455.535.042	184.408.639	Gaziantep

* Açıklanmadı.



"2016, sektör için iyi bir yıldı. Bizim de uzun vadeli kararlar aldığımız, hedeflerimizi gerçekleştirdiğimiz ve geleceğe umutla baktığımız başarılı bir yıl oldu."

KIVANÇ ZAİMLER
ENERJİSA CEO'SU

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	İli
	TELEKOM						
8	Türk Telekom	16.108.594.000	-396.561.000	*	26.874.451.000	3.386.621.000	Ankara
10	Turkcell	14.285.561.000	2.032.230.000	319.092.429	31.600.158.000	16.011.765.000	İstanbul
17	Vodafone	10.667.000.000	750.000.000	*	*	*	İstanbul
75	Brightstar Telekom	2.598.839.653	84.172.496	269.571	745.518.884	137.921.347	İstanbul
238	Netaş	969.843.424	22.671.860	49.563.389	1.375.486.892	549.695.877	İstanbul
	TİCARET-HİZMET						
133	Multinet Kurumsal Hizmetler	1.688.057.159	19.961.665	*	610.093.621	108.895.514	İstanbul
137	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	1.613.753.276	716.265.210	*	1.950.119.103	961.490.222	İstanbul
139	Düzey Tüketim Malları	1.605.371.346	*	*	467.516.941	*	İstanbul
179	Sofra Yemek	1.244.368.086	44.428.479	*	634.246.876	181.438.377	İstanbul
191	Evkur	1.175.247.748	*	*	2.541.068.354	1.618.248.895	İstanbul
197	Ekim Turizm	1.134.269.302	3.740.316	*	2.972.263.202	373.053.266	İstanbul
212	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.060.263.647	*	*	205.356.049	73.998.004	Gaziantep
217	İATİ Turizm	1.053.426.407	345.798	175.944.734	104.645.723	10.000.000	Antalya
258	Derindere Turizm Otomotiv	909.773.889	52.330.172	*	2.878.100.962	270.117.227	İstanbul
323	Erikli Dağıtım ve Pazarlama	725.291.126	*	*	207.292.921	4.174.623	Bursa
335	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	696.775.771	46.180.306	*	293.933.992	110.550.000	İstanbul
372	Doğan Dağıtım	625.759.024	*	619.594	77.626.959	15.527.620	İstanbul
374	Ascendum Makine	619.238.000	*	*	248.999.000	58.622.000	İstanbul
377	Sedaş Sakarya Elektrik Dağıtım	612.900.000	71.343.000	*	680.362.000	122.539.000	Kocaeli
417	Beyaz Filo Oto Kiralama	560.134.000	30.167.000	*	196.584.000	92.243.000	Ankara
419	Karsan Karadeniz Kimya	556.300.264	*	*	658.934.015	57.735.803	İstanbul
422	Fenerbahçe Futbol A.Ş.	548.229.359	*	*	551.214.551	-403.931.262	İstanbul
457	Galatasaray Sportif	508.853.220	*	*	652.779.605	-366.079.887	İstanbul
487	Akdeniz Güvenlik	467.492.000	11.479.833	*	138.212.782	65.227.831	İstanbul
492	Artı Seyahat Acentası	465.006.528	*	*	332.715.518	5.585.155	İzmir
	TURİZM						
175	Setur Servis Turistik	1.270.947.021	-16.351.913	*	509.351.196	77.196.730	İstanbul
371	Meeting Point IQ	629.921.785	12.844.806	204.152.012	366.292.833	4.242.250	İstanbul
	TÜTÜN						
22	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	9.576.926.762	45.023.736	*	1.967.697.066	138.641.694	İzmir
67	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	2.948.230.137	*	245.145.000	*	*	İzmir
154	JTI Tütün Ürünleri	1.399.582.140	117.735.769	128.177.352	2.625.306.401	570.378.861	İzmir
	ULAŞTIRMA						
3	Türk Hava Yolları	29.468.000.000	2.000.000	*	65.074.000.000	17.899.000.000	İstanbul
51	Pegasus Hava Taşımacılığı	3.707.471.135	-143.669.576	531.933.474	5.618.017.995	1.575.439.911	İstanbul
55	TAV Havalimanları	3.450.223.000	702.051.000	*	11.505.470	2.994.224.000	İstanbul
57	Güneş Ekspres Havacılık	3.281.487.264	*	*	3.405.727.779	539.763.750	Antalya
178	*	1.248.567.599	*	355.460.587	630.381.678	144.000.000	İstanbul
252	TGS Yer Hizmetleri	925.308.844	28.997.774	*	257.857.332	129.809.862	İstanbul
327	Çelebi Hava Servisi	709.524.691	38.416.282	*	689.822.528	87.487.517	İstanbul
396	Corendon Airlines	585.760.713	-16.709.701	167.723.946	116.907.194	25.258.627	Antalya
413	İstanbul Deniz Otobüsleri	568.371.954	-316.754.530	*	1.893.358.344	9.299.942	İstanbul

* Açıklanmadı.

TÜRKİYE'NİN İLK UNICORN FINTECH'İ OLMAYI HEDEFLİYOR

2001 yılında bir start up olarak kurulan Cardtek, bugün teknoloji ihraç eden global bir Türk fintech şirketi haline geldi. Kısa sürede dünya liderleri arasında yer almak istediklerini belirten Cardtek CEO'su Turgut Güney, "Vizyonumuz, Türkiye'nin ilk unicorn fintech'i olmak" diyor.

Kredi kartının nakit paranın yerini almaya başladığı dönemde, ödeme sistemleri yazılım tedarikçisi olarak faaliyete başlayan Cardtek; bugün finans, bankacılık, perakende, akıllı şehircilik ve e-ticaret gibi sektörlerde global teknolojik trendlerin ilk uygulayıcısı olarak ödeme sistemleri dünyasında rakiplerinden ayrışıyor. 400'e yakın çalışanıyla 26 ülkede, 150'yi aşkın kurumun çözüm ortağı olan Cardtek, kurulduğu 2001 yılından bu yana yaptığı çalışmalarla Türkiye'de kendi alanında lider finansal teknolojiler şirketi konumuna ulaştı.



Cardtek CEO'su Turgut Güney

Şirketin vizyonunu, "Türkiye'nin ilk 'unicorn' fintech'i olmak" olarak açıklayan Cardtek CEO'su Turgut Güney, bu hedefin Türkiye için önem taşıdığını vurguluyor ve şöyle konuşuyor:

"Venturebeat ve Spoke Intelligence'ın araştırmasına göre dünya genelinde 229 'unicorn', yani 1 milyar dolarlık değer yaratan girişim bulunuyor. Şirketimizin rekabet ettiği finansal teknolojileri de kapsayan, kurumsal veya dikey teknoloji kategorisinde ise 112 'unicorn' mevcut. Şimdiye dek Türkiye'den hiçbir kurum bu şirketler arasında yer alamadı."

"DÜNYADA İLK OLDUK"

Cardtek'in bugünkü büyüklüğüne ulaşmasındaki kritik unsur, doğru global ve yerel iş ortakları. Güney, pek çok projeye imza atarak Türkiye'nin dijitalleşmede birçok ülkeye öncülük edebilir bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olduğunu kanıtladıklarını söylüyor. Çok iyi bir ekibe ve teknik birikime sahip olduklarının altını çiziyor. "Bu sayede kısa sürede ödeme sistemleri dikeyinde dünya liderleri arasında yer almayı başaracağımıza inanıyoruz" diyen Güney, bu doğrultudaki çalışmalarını şu şekilde özetliyor:

"Dünyanın en büyük chip üreticilerinden NXP, üzerinde çoklu cüzdan taşıyabilen giyilebilir cihazlarda çalışan son ürününü tanıttı. Biz de Cardtek olarak bunun üzerinde çalışabilecek ödeme yazılımı konusunda iş birliği anlaşması yaptık. Dünyada bu üründe ilk otorizasyon alan şirketlerden



biri, hatta belki ilki olduk. Onlarca kredi kartı veya mobil cüzdanı tek bir çip üzerinde hayatın içinde güvenli kullanıma sunduk. Artık cüzdanınızdaki her şey, bir saatin, bilekliğin, yüzüğün veya anahtarlığın üstünde durabilecek. 'Bunu zaten yapıyorlar' diyenlere cevabımız şu: Piyasada sonu '... pay' ile biten tüm uygulamalar tek bir sistemle konuşuyor. Ya banka ya telefon üreticisi ya da belediyeyle... Bizim çözümümüz, hepsini tek bir çip üzerinde başarıyla çalıştırabilen ilk uygulama."

OTOMOTİV SEKTÖRÜYLE İŞ BİRLİĞİ

Cardtek, Dubai'de dünyanın ilk ülke çapında kullanılmak üzere tasarlanan ulusal cüzdanının yazılım tedarikçisi de olmuş durumda. 'EmPay' adı verilen bu projeyle su, elektrik ve gaz aboneliklerinde, sadakat programlarında, okullarda, restoran zincirlerinde, taksilerde, yurt dışı para transferlerinde ödemeler, giyilebilir cihazlar üzerinden yapılabilecek. Turgut Güney, otomotiv üreticileriyle güvenli mobil ödeme konusunda da iş birliği için görüştüklerini söylüyor. Benzin, otopark ya da araçlara hizmet veren restoranlar için araçtan ayrılmadan ödeme yapılmasını mümkün kılacak çözümler üzerinde çalıştıklarını belirtiyor. Bunu arabanın konsolu üzerinden çalışan ve araç markasına özel uygulamalar, akıllı telefonlar veya NFC teknolojisinden yararlanarak gerçekleştirme alternatifleri olduğuna değinen Güney, "Böylece otomotiv üreticilerine, araç sahiplerinin onları tercih etmesi için bir sebep daha vermiş oluyoruz. Mayıs ayında Amerika'nın Kaliforniya eyaletinde ev sahipliği yaptığımız BayPay Forum'da, bu alandaki çözümlerimizi uluslararası pazarlarda paylaşma fırsatı da yakaladık" diye belirtiyor.

Advertorial

İBRAHİM YELMENOĞLU, 34,8 milyar TL'lik cirosuyla Türkiye'nin en büyük şirketi olan Tüpraş'ın genel müdürü. 2017'nin Tüpraş için dönüm noktası olduğunu söyleyen Yelmenoğlu, bu yıl sonuna kadar kendilerini geleceğe hazırlayacak yatırımlara karar vereceklerini söylüyor. Yelmenoğlu, "2017, yeni yatırımlarımıza karar vereceğimiz hazırlık yılı olacak. Gelecek yıldan itibaren geleceğimizi şekillendirecek yatırımları devreye alacağız" diyor ve ekliyor: "Enerji işlerimizi çeşitlendirme arayışı içindeyiz."

AYÇE TARCAN AKSAKAL ● aaksakal@capital.com.tr

"ENERJİ İŞLERİMİZİ ÇEŞİTLENDİRECEĞİZ"

Yavuz Erkut'tan sonra Türkiye'nin en büyük şirketi Tüpraş'ın kaptan koltuğuna oturan İbrahim Yelmenoğlu, yeni görevinde 2'nci yılını doldurdu. İlk 2 yılda hedeflerinin yüzde 90'ından fazlasını gerçekleştirdiğini söyleyen Yelmenoğlu, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgesinin en büyük 2'nci enerji şirketi olan Tüpraş'ın performansından memnun olduklarını belirtiyor.

Gelecek yıllarda kullanımı artacak elektrikli araçlar ve alternatif enerji kaynaklarına karşı şimdiden hazırlık yaptıklarını söylüyor.

Yelmenoğlu, "Enerji sektöründe yenilenebilir enerjiden petrokimyaya kadar yeni iş alanlarını araştırıyoruz. Yıl sonuna dek bunlardan birine karar verip iş planımızı oluşturacağız" diyor.

Yelmenoğlu, Socar'ın Star Rafinerisi'nin de



sektörde rekabete yeni bir dinamizm getireceğini belirtiyor.

"Rekabete dünden hazırız. Yatırımlarımızı tamamladık, yeni projelerimiz var" diyen Tüpraş Genel Müdürü İbrahim Yelmenoğlu, ilk kez Capital'e konuştu, petrokimyadan yenilenebilir enerjiye kadar yeni yatırım planlarını anlattı:

● Yeni görevinizde ilk 2 yıl nasıl geçti?

■ Aynı şirkette 11 yıldır çalışıyor olmak, şirketi daha önceden tanımak avantaj oldu. Bu göreve atanmadan önce Türkiye'nin en büyük şirketi Tüpraş'ın genel müdürü olmanın çok zor bir görev olduğunu biliyordum ancak bilmek ve yaşamak arasında tabii ki fark oluyor.

● Genel müdür olduğunuzda yaptığınız ilk iş ne oldu?

■ Aslında 2 yıl önce şansız bir başlangıç yaptım. Genel müdürlük görevine atandıktan he-

men sonra birkaç arızamız ve yangınımız oldu. Göreve ilk başladığım dönemde bu süreçleri yönettim. Arızaları giderip ünitelerimizin tekrar tam kapasite çalışmasını sağlamak ve bunu bir an önce gerçekleştirmek gerçekten zordu. Ancak ekip arkadaşlarımızla hep birlikte başarılı bir şekilde bu sorunların altından kalktık.

● Son 2 yıldaki performansınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

■ Benden önceki genel müdürümüz Yavuz Erkut zamanında tamamladığımız "fuel oil" dönüşüm tesisi projemiz vardı. 3 milyar doların üzerinde yatırım yapılan büyük bir projeydi ve bu önemli yatırım, Tüpraş'ın basamak atlamasına neden oldu. Bu yatırım sayesinde İzmit rafinerimiz dünyanın en kompleks rafinerilerinden biri oldu. Bunu operasyonel rakamlarımızdan ve finansal sonuçlarımızdan görebilirsiniz. Bu büyük yatırım mali neticelerimizi neredeyse 2'ye katladı. Bizim için tam zamanında devreye girmiş bir yatırım oldu.

● Neden tam zamanında?

■ Çünkü, 2016 rafineriler için gerçekten zor bir yıldı. "Fuel oil" dönüşüm tesisiyle motorin, jet yakıtı ve benzin gibi beyaz ürünlerde verimliliğimiz arttı, doğal olarak bu durum kârlılığımızı da artırdı. Bu büyük yatırım sayesinde 2016 gibi zorlu bir yılı daha kolay yaşamış olduk. Fuel oil dönüşüm yatırımı tam zamanında devreye alınmış gerçekten önemli ve büyük bir yatırım oldu.

● Ne kadar küçüldünüz?

■ Geçen yıl, Tüpraş'ta miktarsal bir daralma yok. Sadece kârlılıklarda bir geriye gidiş vardı. Bu da tamamen rafinericilik sektöründeki konjonktürden kaynaklanan bir durumdu. Bu yıl da tam tersine uluslararası kâr marjları oldukça iyi olduğu için aynı marjların bize de olumlu olarak yansımalarını görüyoruz.

● Tüpraş'ın borcundaki son durum nedir? Tüpraş'tan gelen temettü Koç Holding ve Aygaz'a ne zaman ulaşacak?

■ Tüpraş'ın özelleştirilmesinden kaynaklanan herhangi bir borcu kalmadı. Temettü holding bünyesine ulaşmaya başladı.

● Gündeminizde yeni bir yatırım var mı?

■ Her ne kadar finansal açıdan gücümüzü artırsak da 3,2 milyar dolarlık fuel oil dönüşüm tesisi gibi büyük yatırımlardan sonra biraz soluklanmak gerekir. Biz o soluklanmayı yaptık, şimdi artık yeni büyük yatırımları araştırıyoruz. Bize yön verecek yatırım için sektörde entegrasyon ya da petrokimya dahil her şeye bakıyoruz. Kafamızda enerjiyle ilgili pek çok proje var.

● Neden böyle bir araştırmanın içindesiniz?

■ Elektrikli araçlar ve yenilenebilir enerji kaynaklarıyla birlikte önümüzdeki dönem için akaryakıtın sınırlı kullanımı rafineri sektörü için



TÜPRAŞ'IN YOL HARİTASINDA NELER VAR?

1 3 milyar dolarlık "fuel oil" dönüşüm yatırımı mali neticelerimizi neredeyse 2'ye katladı.

İzmit rafinerisi dünyanın en kompleks tesisi oldu. Bu sayede 2016'yı daha kolay yaşadık. 2

3 Biraz soluklandık, şimdi başka yeni büyük yatırım ne yapabiliriz diye araştırıyoruz.

Bize yön verecek yatırım için sektörde entegrasyon ya da petrokimya dahil her şeye bakıyoruz. 4

5 İşlerimizi çeşitlendirme arayışındayız. Yenilenebilir enerji, petrokimya ya da farklı alanlar olabilir.

Gelecek yıldan itibaren geleceğimizi şekillendirecek kârlı yatırımları gerçekleştirmek üzere çalışmalara başlayacağız. 6

7 Bu yıl yapacağımız yeni büyük yatırımlara karar vermiş, yol haritamızı belirlemiş olacağız.

2017, Tüpraş'ın geleceğini belirleyecek bir yıl olacak. Geleceği şekillendirmiş olacağız. 8



bir risk olarak görülüyor. Bu nedenle rafinericiliğin geleceği herkes tarafından sorgulanmaya başlandı. Biz de şimdiden diğer rafineriler gibi değişik yatırım alternatiflerini hep birlikte değerlendiriyoruz. İşlerimizi çeşitlendirme arayışındayız.

● Elektrikli araçlardan kaynaklanan risk ne kadar yakın?

■ Uluslararası araştırma kuruluşlarının hemen hepsi 2035-2040'larda hala fosil yakıtların en önemli enerji kaynağı olacağını gösteriyor. 2035'lerde elektrikli araçların, toplam araç stoku içindeki payının çok önemli olmayan oranlarda olacağı belirtiliyor. Ancak elektrikli araçlar belli bir ivme ile hayatımıza girmeye başladı. Araştırmalar ise ham petrole ve akaryakıta biraz daha iyimser yaklaşıyor. Oysa değişim her zaman beklendiğinden daha hızlı oluyor. Ben de değişimin biraz daha hızlı gelmesini bekliyorum. Buna karşın akaryakıtta yüzyıllardır yapılan alt yapının bugünden yarına hemen değişeceğini beklemek de yanlış olur.

● Değerlendirdiğiniz değişik yatırım alternatifleri arasında neler var?

■ Yenilenebilir enerji de petrokimya da daha farklı iş alanları da olabilir.

REKABETE NASIL HAZIRLANDI?

"RİSK DEPARTMANI KURDUK"

Bütün departmanlarımız riskleri kendi başlarına yönetiyordu. Geçtiğimiz yıl, kurumsal risk yönetimi departmanı oluşturduk. Artık politikten finansal risklere kadar hepsini daha bütüncül bir yaklaşımla yönetiyor ve raporluyoruz.

GENEL MÜDÜR YARDIMCISI 4'TEN 5'E ÇIKTI

Son 2 yılda organizasyonel değişiklikler yaptık. 2 yıl önce göreve geldiğimde 4 olan genel müdür yardımcısı sayısını 5'e çıkardık. Satış ve pazarlamadan sorumlu bir genel müdür yardımcılığı oluşturduk. Bu da rekabete hazırlanma yolunda attığımız adımlardan birisiydi. Ayrıca sistemli bilgi ve donanım desteğiyle deneyimi yüksek, yaş ortalaması 37 olan insan kaynağımızla en genç rafineri şirketleri içindeyiz.

PAZARLAMA-SATIŞ ÖNEM KAZANDI

Star Rafinerisi'nin satış anlamında da ciddi bir etkisi olacak. Ancak rekabet düzenlemeleri açısından da yeni rafineri elimizi rahatlatacak. Çünkü şu anda bütün müşterilerimize eşit koşulları sağlamak zorundayız. Yeni rafinerinin gelmesi bu anlamda pazarlama ve satış imkanlarımızın çeşitlenmesini ve farklılaştırmayı sağlayacak.

"LOJİSTİK ALTYAPIMIZI GÜÇLENDİRİYORUZ"

Lojistik altyapımızı güçlendiriyoruz. Deniz taşımacılığı şirketimiz Ditaş'ın gemi sayılarını sürekli artırıyoruz. Kore'de 150 bin tonun üzerinde iki tanker yaptırıyoruz. Onları da 2016 içinde teslim almış olacağız.

STRATEJİK PLANLAMA

Organizasyonel olarak stratejik planlama direktörlüğü oluşturduk. Geleceğimize yön vermek üzere stratejik planlamayı ayrıca yönetiyor olacağız.

"START UP'LARLA YAKINDAN İLGİLENİYORUZ"

ODAK NOKTALARI

Uluslararası düzeyde rafinericiliğin geleceğine ilişkin beklentiler oldukça çeşitli ve çelişkili olduğu için işlerimizi çeşitlendirmemiz, yenilenebilir, alternatif enerji kaynaklarına, petrokimyaya ve start up'lara yatırım yapmamız gerekiyor. Dünyadaki pek çok rafineri şirketi de bunları yapıyor.

AR-GE PROJELERİ

Bizim de pek çok AR-GE projemiz var. Türkiye'den ve dünyadan çok sayıda üniversite ve kuruluşla iş birliği yapıyoruz. Avrupa Birliği projelerinde pek çok kurumla ortak çalışmalar yürütüyoruz. Bunlar genelde rafinerilerin verimliliğini artırmaya yönelik projeler oluyor. Bugüne kadar çok sayıda patent aldık.

RADARDAKİ START UP'LAR

İlgileneceğimiz start up'ların konusu sadece kendi iş alanımızla sınırlı değil. Enerji ve yenilenebilir enerji alanlarında sektörümüzü etkileyebilecek bütün start up'lar ilgi alanımızda.

● Önceliğinizde hangi enerji alanları var?

■ Şu anda bir öncelik belirtmek istemiyorum. Ancak dünyadaki diğer rafineriler gibi değişik yatırım alternatiflerini hep birlikte değerlendiriyoruz.

● Yenilenebilir enerjinin hangi alanında yatırım düşünüyorsunuz?

■ Rüzgar enerjisi 2 yıl önce çok popülerdi, ancak son günlerde güneş enerjisi büyük bir atılım yaptı.

Biz de zaten 4 coğrafyada faaliyette bulunuyoruz. Bu bölgelerin özelliklerine göre yenilenebilir enerji yatırımlarında çeşitlendirme yapılabilir. Ancak, önceliğimiz kendi rafinelerimizin enerji ihtiyacını yenilenebilir enerjiyle karşılamak yönünde olacak. Bu da hem karbon ayak izimizi azaltmada hem de enerji maliyetini düşürmede yardımcı olacak. Ancak sonuçta bu kararların hepsi yapılmakta olan fizibilite çalışmaları sonunda alınacak.

● Planınız nedir?

■ Öncelikle kendi rafinelerimizin ihtiyacını karşılamak üzere Batman ve Kırıkkale rafinelerimiz için güneş enerjisi olabilir. İzmir Rafinerisi için rüzgar enerjisi santrali uygun gibi duruyor. Bunların hepsi projelerimiz arasında.

● Ne kadarlık bir yatırım öngörüyorsunuz?

■ Her yıl, şirket olarak en az 200 milyon dolar civarında yatırım yapıyoruz. Bu, geçtiğimiz yıllarda da böyleydi. 2017'de de aynı, değişmedi.



"GEÇEN YILA GÖRE DAHA İYİYİZ"

"HEDEFLERİMİZİ GERÇEKLEŞTİRDİK"

İçinde bulunduğumuz bu yıl ilk çeyrek sonuçlarımızdan görüleceği gibi hedeflerimizi gerçekleştirme konusunda geçtiğimiz yıla göre daha iyi durumdayız. Fuel oil dönüşüm tesisimizin etkisiyle dünyanın en kompleks rafinerisi İzmit başta olmak üzere tüm rafinerilerimiz tam kapasite çalışıyor. Üretim ve ürün kalitesinde hedeflerimizi gerçekleştirmiş durumdayız.

"VERİMLİLİĞİ ARTIRDIK"

2016'da verimlilik artırıcı, maliyet azaltıcı projeleri gerçekleştirerek, soluklanma ile geleceği öngörme, zamanın ruhunu okuyarak, yakın riskleri ve gerçekliğini sorguladığımız, organizasyonel yapımızı yenileyerek, donanımlı, deneyimli insan kaynağımız ile geleceği şekillendirdiğimiz bir dönem geçirdik. Kısa vadeli hedeflerimiz için çabalayarak enerji sektörünün eşiğinde olduğu büyük değişim ve dönüşümü yakından izliyoruz.

● 2016 zor bir yıldı. 2017 nasıl geçiyor?

■ Bu yıl, rafinericiler için kârlı bir yıl. Uluslararası rafineri marjları oldukça iyi. Bunda da tabii ham petrol fiyatlarının geriye gelmesinin, maliyet bazının düşmesinin faydası oldu. Dünya ekonomileri de büyümeye başladı. Bu büyüme rakamları doğal olarak enerji tüketimine, rafineri kârlılıklarına yansıyor. Baktığınızda, bu yıl, rafineri kârlılıkları özellikle motorin ve jet yakıtında 2016'nın oldukça üzerinde.

● Tüpraş için bu yıl nasıl bir sene olacak?

■ 2017 bizim için hazırlık yılı. Bu yıl yapacağımız yeni büyük yatırımlara karar vermiş, hazırlıklarımızı tamamlamış, yol haritamızı belirlemiş olacağız. 2017, kesinlikle Tüpraş'ın geleceğini belirleyecek bir yıl olacak. Gelecek yıldan itibaren geleceğimizi şekillendirecek kârlı yatırımları gerçekleştirmek üzere çalışmalara başlayacağız. Bu yıl için özetle dönüm noktası diyebiliriz.

● Dönüm noktası olacak bir yılda ajandanızın ilk sırasında neler var?

■ Geleceği şekillendirmeye yönelik araştırma ve çalışmalarımızı tamamlamak istiyoruz. Pek çok fizibilite çalışması yürütüyoruz. Çok sayıda alternatifi değerlendiriyoruz. Artık bunlardan birisine karar verip yolumuzu netleştireceğiz, çünkü gelecek yıllarda bu yatırımları hızla gerçekleştirmek istiyoruz.

Özetle 2017 sonunda artık ne yönde ilerleyeceğimize karar vermiş olacağız. Sektörümüzün özelliği gereği yatırım tutarı milyar dolarları bulabiliyor. Bu nedenle çok dikkatli olmamız gerekiyor.

● Son 2 yılda hedeflerinizin ne kadarını gerçekleştirdiniz?

■ Kişisel olarak baktığımda her sabah mutlaka "yapılacaklar" listemi kontrol ederim. Neler yapmışız, neler yapmamız gerekiyor diye bakarım. Son 2 yılda, hedeflerimizin önemli bir kısmını gerçekleştirdiğimizi söyleyebilirim. Ancak asıl yapmamız gereken geleceğimizi şekillendirecek yol haritamızı netleştirmek.

● Finans kökenli bir genel müdür olarak öncelikleriniz hangi konular?

■ Rafinerici olarak birinci önceliğimiz "Emniyetli Çalışma". Mali kökenli bir yönetici olarak ise enerji tasarrufuna ve optimizasyonuna her zaman önem veriyorum.

● Radarınızda başka hangi konular var?

■ Verimlilik birinci planda olduğu için şu anda odaklandığımız konulardan biri de taşımacılık. Lojistiğimizi daha ekonomik yapmak için ayrı bir şirket yapılandırdık. Türkiye'nin ilk özel demiryolu taşıma şirketi lisansını aldık. Zaten taşımalarımızın önemli kısmını demiryolu ile yapıyorduk. Amacımız bundan sonra demiryolu taşımacılığının ağırlığını daha da arttırmak.

● 2018'de Star Rafinerisi'nin açılması sizi nasıl etkileyecek?

■ Ülkemizde yeni bir rafinerinin olması her şeyden önce rekabete itici güç olacak. Biz de rekabete değer veriyoruz, bu nedenle yeni rafinerinin bir an önce tamamlanmasını ve de kazasız, emniyetli bir şekilde devreye alınmasını bekliyoruz. Rafinericilik uluslararası bir iş olduğu için aslında Türkiye'de yeni bir rafineri açılmasıyla Akdeniz'in herhangi bir ülkesinde açılması arasında bizim açımızdan çok büyük bir fark yok.

● Yeni durum sektörü nasıl etkileyecek?

■ Genel olarak ürün arz/talep dengesi değişecek. Yeni gelen bir arz olduğu için rafineri kârlılıklarına, kâr marjlarına olumsuz etkisi olacak. Ancak biz rekabete dünden hazırız.

Yatırımlarımızı tamamladık, yeni projelerimiz var. Dolayısıyla yeni rafinerinin açılmasından şüphesiz etkileneceğiz ancak yıkıcı bir etki beklemiyoruz.

● Gelecekle ilgili beklentiniz nedir? 2018, sektör açısından bu yıldan daha iyi mi olur?

■ Global ekonomideki trend ve düşük ham petrol fiyat ortamının devamı halinde marjların 2018'deki kadar olmasa da sağlıklı seviyelerde olacağını ama her halükarda 2016'dan daha iyi olacağını öngörüyoruz. C

"YAZILIMLA UĞRAŞMAYI SEVİYORUM"

"ZOR VE TEHLİKELİ BİR İŞ"

Rafinericilik gecesi ve gündüzü, hafta içi hafta sonu olmayan 365 gün 24 saat yaşanan bir görev. Aynı zamanda çok tehlikeli, riskli diğer işlerden çok farklı. Bizim de ülkemiz için yaptığımız bir görev.

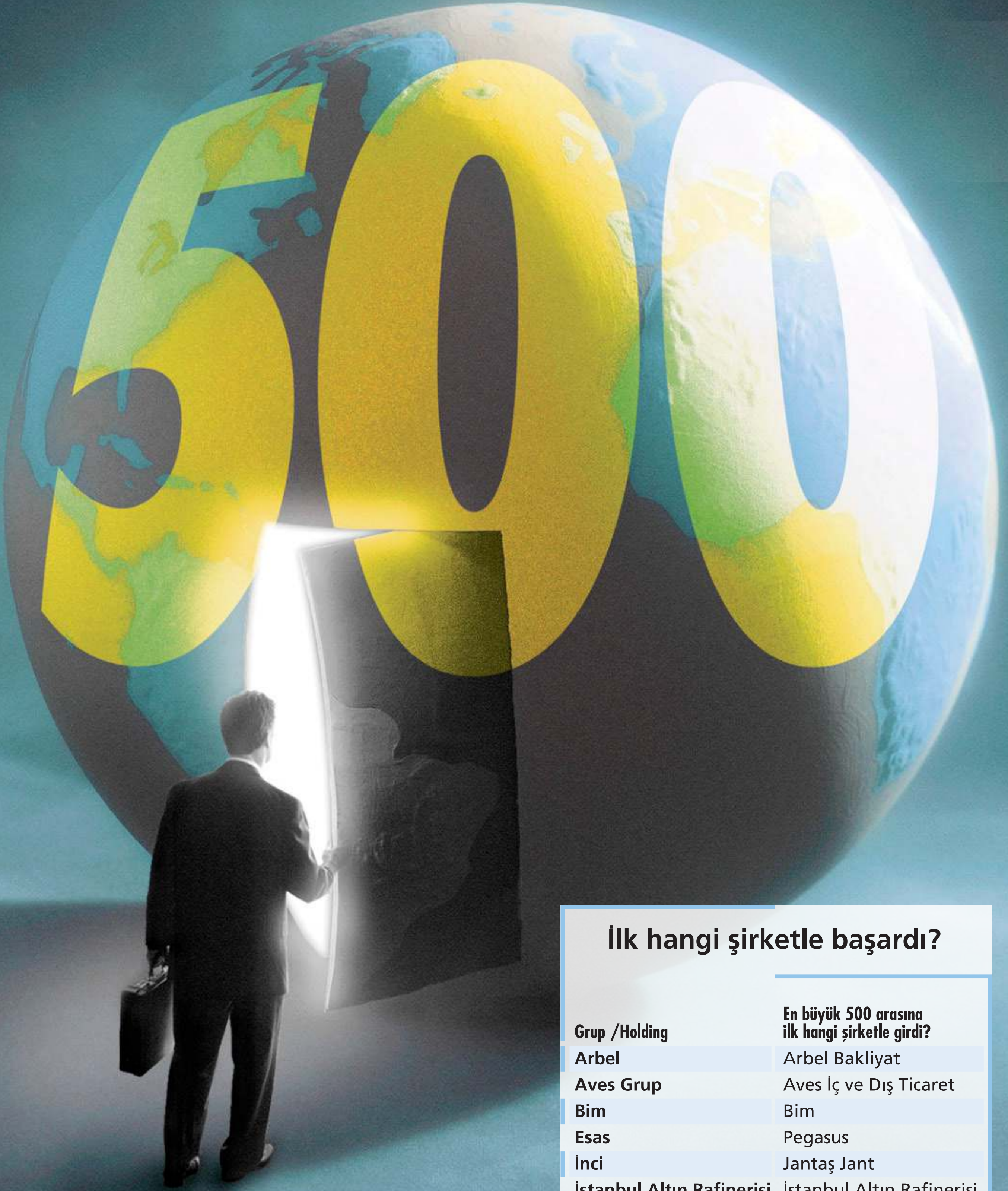
"AİLEM DE RAFİNERİCİ OLDU"

Bu zorlu süreç sadece iş hayatına değil ailenize de yansıyor. Ailede bir süre sonra herkes rafinerici oluyor, rafineriyle yaşamayı, yatıp-kalkmayı öğreniyor.

"İŞİMİ KOLAYLAŞTIRIYOR"

Benim en büyük hobim küçük yazılımlar yazıp programlama yapmak. 25 yıldır yazılımla uğraşıyorum. Küçük oyunlar da yazıyorum kendi işimi kolaylaştıracak yazılımlar da geliştiriyorum.





İlk hangi şirketle başardı?

Grup /Holding	En büyük 500 arasına ilk hangi şirketle girdi?
Arbel	Arbel Bakliyat
Aves Grup	Aves İç ve Dış Ticaret
Bim	Bim
Esas	Pegasus
İnci	Jantaş Jant
İstanbul Altın Rafinerisi	İstanbul Altın Rafinerisi
Kibar	Assan Demir ve Saç
Memişoğlu	Memişoğlu Tarım
Zorlu	Korteks
YDA	YDA İnşaat

İLK GİRİŞ HEYECANI!

Şirketlerin baktıkları performans göstergeleri her dönem değişiyor. Kimi pazar payına önem verirken, kimi cirosal ya da kârlı büyümeyi ön plana çıkarıyor. Hemen hemen tüm şirketlerin hedefinde ise “Türkiye’nin En Büyük 500 Şirketi” arasına girmek önemli bir eşik. Öyle ki büyükler ligine yıllar önce girenler de, bir iki yıl önce adım atanlar da aynı görüşe sahip. İlk 500 şirketin geleceği belirlediğini düşünüyorlar. Bu nedenle her biri 500’e ilk girdikleri an büyük bir gurur yaşadığını söylüyor. Sorumluluklarının arttığının bilincine vardıklarını da belirtiyorlar.

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK 500 ÖZEL ŞİRKETİ arasında yer almak şirketler için önemli bir performans göstergesi. Türkiye’nin önde gelen şirketlerinin yöneticileri ve patronları için ilk kez listeye girdikleri zamanın ayrı bir anlamı var. Çoğu, büyükler ligine adım attığında çabalarının karşılığını aldığını hissettiğini söylüyor. 500 büyük ve güçlü şirket arasına girmeyi bir prestij kaynağı olarak gördüklerini belirtiyorlar. Türkiye’nin en güçlü ve büyük şirketleri arasına girdiğinde bu başarıyı babasına adadığını belirtenler bile var.

İlk yıllardan beri grup şirketleri en büyükler arasında yer alan Kibar Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ali Kibar, “En büyük 500 büyük şirket arasında yer almak bize her zaman gurur veriyor” diyor.

3 yıl önce YDA İnşaat ile Capital500’e giren YDA Group’un kurucusu ve yönetim kurulu başkanı Hüseyin Arslan ise hep en büyükler arasına girmek için çalıştığını, en büyük 500 için-

de yer aldığı anda ise daha fazlasını başarmak için daha büyük sorumluluk hissettiğini söylüyor.

BÜYÜK GURUR KAYNAĞI

Yaptığı işte, Türkiye'nin en büyükleri arasında yer almak şirketlerin pek çoğunu büyümeyi sürdürülebilir kılma konusunda motive ediyor. İnci Holding Yönetim Kurulu Başkanı Neşe Gök, ilk kez 21 yıl önce Jantaş Jant şirketiyle en büyük 500 sanayi kuruluşu arasına girdiklerini söylüyor.

Bugün 500 büyük şirket içinde iştirak sayısını 1'den 3'e çıkardıklarını belirten Gök, "İştiraklerimizin ekonomide ve sektörde belirleyici olan listelerde başarılı iş sonuçlarıyla yer alması bizi hala ilk günkü kadar heyecanlandırıyor ve sorumluluğumuzu artırıyor" diyor. Gök, 2023 vizyonlarının dünyanın en büyük ilk 1.000 şirketi arasına girmek olduğunu söylüyor ve ekliyor: "Her yıl düzenli olarak ekonomik ve sektörel açıdan itibarlı listelerde yer almayı ve üst sıralara çıkmayı hedefliyoruz."

İlk kez 3 yıl önce en büyük 500 sanayi kuruluşu arasına giren ve kısa sürede 26'ncılıktan 13'üncü sıraya yükselen İstanbul Altın Rafinerisi'nin CEO'su Ayşen Esen de ilk kez en büyük 500 arasına girdiklerinde büyük bir gurur duyduklarını belirtiyor. "Elde ettiğimiz başarıların tescil edilmesi bizi gururlandırdı" diye konuşuyor. Bunun, sorumluluklarını artırdığını da belirten Esen, başarıyı kalıcı şekilde devam ettirmenin, yarattıkları katma değeri artırmanın birincil öncelikleri haline geldiğini söylüyor.


NEŞE GÖK

17 şirket ilk ne zaman 500 büyük arasına girdi?

YKB/ CEO	Grup /Holding	Kaç yıl önce en büyük 500 arasına girdi?
Ali Kibar	Kibar	47
Ömer Yüngül	Zorlu	24
Haluk Yıldız	Kastamonu Entegre	22
Neşe Gök	İnci	21
Mehmet Ali Aydınlar	Acıbadem	16
İsmail Çoban	Şölen	16
Eren Günhan Ulusoy	Ulusoy Un	13
Galip Aykaç (*)	Bim	12
Mehmet T. Nane	Pegasus	9
Mahmut Arslan	Arbel	8
İhsan Ateş	Defacto	8
Senan İdin	Aves Grup	5
Veysel Memiş	Memişoğlu	4
Erden Timur	Nef	4
Hüseyin Arslan	YDA	3
Ayşen Esen	İstanbul Altın Rafinerisi	3
Burak Ç. Kızılhan	AE Arma-Elektropanç	3

(*):Yönetim kurulu üyesi

İKİNCİ KUŞAK TEPKİSİ

Önde gelen grupların 2'nci kuşak temsilcileri ilk kez en büyük 500 büyük şirket arasına girdiklerinde bu önemli başarıyı şirketlerinin kurucuları olan babalarına adadıklarını söylüyor.

Bu isimlerden biri de ilk kez 3 yıl önce 500 büyük arasına giren YDA İnşaat'ın bağlı olduğu YDA Group'un yönetim kurulu başkanı Hüseyin Arslan. Babasının ve-

ALİ KİBAR
KİBAR HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"İLK 500'DE 5 ŞİRKET HEDEFLİYORUZ"



"GURUR VERİYOR"
Capital500 araştırmasına en başından itibaren katılıyoruz. 18 yıl önce en büyük ilk 500 şirket arasına 2 şirketimiz girmişti. Grup şirketlerimizden Assan Demir ve Saç Sanayi metal sektörünün lideri olarak listede Türkiye 33'üncüsü olarak yer almıştı.

"DÜNYA SIRALAMALARI"
Lider sanayi gruplarından biri olarak sadece Türkiye içinde sıralamaya girmeyi değil, dünya sıralamalarında da üst düzeyleri hedefliyoruz. Sektörlerimizle ilgili küresel gelişmeleri dikkatle izliyoruz. Uluslararası fırsatları ve pazar koşullarındaki gelişmeleri avantaja çevirerek büyümeye devam etmeyi hedefliyoruz.

YENİ HEDEF
En son yayımlanan Capital500 listesine 3 şirketle girdik. Grubumuzun diğer şirketlerinin de yatırımları devam ediyor. En az 5 şirketle listede yerimizi daha da yukarı çıkarmayı arzuluyoruz. Yaptığımız çalışmaların başkalarına da örnek olması, pazar derinliğinin artmasını ve rekabetin global hale gelmesini hedefliyoruz.


HÜSEYİN ARSLAN

fatının ardından kardeşiyle devam ettirdiği aile işinin hep en büyükler arasına girmesi için mücadele ettiğini belirten Arslan, 500 büyük arasına girdiklerinde bu başarıyı vefat eden babası Yaşar Dede Arslan'a adadığını söylüyor.

8 yıl önce en büyük 500 şirket arasına giren Türkiye'nin en büyük bakliyat şirketlerinden Arbel Grup'un yönetim kurulu başkanı Mahmut Arslan da "Arbel'in Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasında olduğunu gördüğümüzde önce babamızı rahmetle andık. Babamız hayatta olsaydı başarılarımızdan gurur duyardı" diyor. Mersin'i temsil etmenin kendilerini ayrıca mutlu ettiğini belirten Arslan, ilk kez en büyükler arasına girdiklerinde hissettiklerini şöyle anlatıyor: "Her yıl, liste açıklandığında şirketler kadar hangi ilden olduklarına da bakıyordum. Mersin'den şirketlerin listede yer almaması bizleri çok üzüyordu. Arbel, ilk kez 2009'da en büyükler arasına girdiğinde Mersin'den bir firma olarak yerimizi almıştık. O an listede şirketimizi görmekten çifte mutluluk ve gurur duyduk."

YOL GÖSTERİCİ OLDU

Pek çok 500 şirketi, hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirdiklerini bu listelerde yer almalarıyla ölçtüklerini belirtiyor. Bunlardan biri de 2,5 milyar TL'lik cirosuyla Türkiye'nin en büyük ilk 50 şirketi arasında yer alan Acıbadem Sağlık Grubu'nun Başkanı Mehmet Ali Aydınlar. İlk kez 2001'de Capital500'de yer aldıklarını belirten Aydınlar, "Her yıl listedeki sıralamamızın daha da üst sıralara taşındığını görmek yurt dışı ve yurt içi yatırım kararlarımızın ve büyüme stratejilerimizin ne kadar doğru konumlandığımızı gösteriyor" diyor.

4 yılda 1 milyar TL ciroya ulaşan gayrimenkul şirketi Nef'in yönetim kurulu başkanı Erden Timur da ilk kez 4 yıl önce Capital500 şirketleri arasına girdiklerini belirterek "Türkiye'nin en büyük 500 şirketi arasına girmek, doğru yolda olduğumuzu hissettirdi ve motivasyonumuzu artırdı" diyor.


BURAK Ç. KIZILHAN

İlk kez 3 yıl önce Capital500'de yer aldıklarını belirten AE Arma-Elektropanç'ın CEO'su Burak Ç. Kızılhan da "Dünya çapında prestijli yayın organlarının hazırladığı bu listelerde yer almamız, hedefimiz doğrultusunda ne kadar doğru ve sağlam adımlar attığımızın bir göstergesi" diyor.

Gaziantepli Şölen Çikolata da ilk kez 16 yıl önce 500 büyük şirket arasında yer aldı. Şirketin yönetim kurulu başkanı İsmail Çoban, bunu doğru yolda ilerlediklerinin bir göstergesi olarak gördüklerini söylüyor.

GALİP AYKAÇ
BİM YÖNETİM KURULU ÜYESİ-COO'SU

"MOTİVASYON SAĞLADI"



12 YIL ÖNCE GİRDİ
İndirimli perakendecilik modelini Türkiye'nin koşullarına uyarladık ve 10 yıl içinde Capital500'e 26'ncı sıradan girmeyi başardık. Bu durum, elbette yönetici ve çalışanlarıyla tüm BİM ailesini mutlu etti ve daha da çok çalışmak için motivasyon sağladı.

"MODELİN TUTTUĞUNU GÖSTERDİ"
En büyük 500 şirket arasında yer almak, sunduğumuz iş ve hizmet modelinin tuttuğunu ve tüketicinin teveccühünü kazandığımızı gösteriyor. Ancak sadece bu listeye girmiş olmayı hiçbir şekilde geleceğimizin garantisi olarak görmüyoruz.

"PAZAR LİDERLİĞİNİ ALDIK"
2005'te ilk kez bu başarıyı gösterdikten sonra perakendede pazar liderliğine odaklandık ve yurt dışı faaliyetlerimiz için planlama yaptık. Bugün Türkiye perakende sektörünün ciro bazında lideriyiz. Fas ve Mısır'da da büyümekte olan mağazalar zincirimiz var.

"LİDERLİĞİ KORUYACAĞIZ"
Türkiye perakende sektöründeki pazar liderliğimizi korumayı ve en önde koşmaya devam etmeyi hedefliyoruz. FİLE mağazalarının toplam ciromuz içindeki payını istikrarlı ve güçlü bir şekilde artırmayı hedefliyoruz.

ÖMER YÜNGÜL
ZORLU HOLDİNG CEO

"İLK 500'DEKİLER GELECEĞİ BELİRLİYOR"



"ÇOK MUTLU OLMUŞTUM"
1999 yılında Vestel ile Capital500 listesine ikinci sıradan dahil olduğumuzda mutlu olmuş ve gurur duymuştum. Çünkü Vestel'de, Zorlu Grubu'na katıldıktan sonra çok önemli yatırımlar yapılmış ve Vestel önemli bir sıçrama yapmıştı. Bu ekibin bir parçası olduğum için ben de çok büyük bir mutluluk yaşamıştım.

"KİLOMETRE TAŞI"
Capital500 şirketleri arasında ikinci sırada yer almamız bizim farklı sektörlerde de bu başarıları elde edebileceğimizi göstermesi açısından kilometre taşı oldu. Aynı dönemde enerji, daha sonrasında gayrimenkul ve maden ve metalurji gibi sektörlere giriş yaptık. Bugün 5 ana faaliyet alanında, 28 bine yaklaşan çalışanımız ve 60'ı aşkın şirketimizle faaliyet gösteriyoruz.

"ÖRNEK OLUYORSUNUZ"
En büyük 500 şirket arasına girmek Türkiye'nin geleceğini şekillendirecek şirketlerin arasında yer almak demek. Bu aynı zamanda büyük bir sorumluluk üstlenmiş olduğumuzu gösteriyor. Çünkü yaptığımız işler ve ortaya koyduğumuz başarılarla Türkiye'nin diğer şirketlerine ve yeni girişimcilerine örnek oluyoruz.


HALUK YILDIZ


İHSAN ATEŞ

"Bu başarıya tüketicilerin ve pazarın ihtiyaçlarını anlayarak, doğru büyüme stratejileri izleyerek ulaştık" diyen Çoban, Türkiye'nin en güçlü şirketleri arasında yer almanın çabalarının ve başarılarının bir sonucu olduğunu ifade ediyor.

Türkiye'nin en büyük un üreticilerinden Ulusoy Un da ilk kez 13 yıl önce İSO500'de, 6 yıl önce de Capital500'de yer aldı. Şirketin ikinci kuşağı ve yönetim kurulu başkanı Eren Günhan Ulusoy, ilk kez en büyük 500 arasında yer aldıklarında doğru yolda olduklarını hissettiğini belirtiyor.

MOTİVASYON SAĞLADI

En büyük 500 şirket arasına girmek şirketler için önemli bir motivasyon kaynağı da oluyor. Kastamonu Entegre'nin CEO'su Haluk Yıldız, ilk kez 500 ligine girdiklerinde daha büyük başarılar için motive olduklarını anlatıyor. İtalya'nın üçüncü büyük yonga levha üreticisi olan Gruppo Trombini'yi satın alarak en büyük sanayi kuruluşları arasında 36'ncı sıraya yükseldiklerini söyleyen Yıldız, "Kısa ve uzun vadeli hedeflerimize ulaştığımızda yaşadığımız mutluluk, en büyük motivasyon kaynaklarımızdan biri. Bu sonuçlar bizleri daha çok çalışmak için teşvik ediyor" diyor.

İlk kez 8 yıl önce 448'inci sıradan 500 büyük şirket arasına giren DeFacto'nun CEO'su İhsan Ateş de "Bu haber bize istikrarlı büyüme potansiyelimizin göstergesi olarak gurur verdi. Aynı zamanda çalışmalarımıza da hız kesmeden devam etmemiz için motivasyon kaynağı oldu" diyor. Yolculuklarının hazır giyim sektörünün en büyük oyuncularından biri olarak 116'ncı sıraya yerleşmeleriyle devam ettiğini söyleyen Ateş, basamakları hızlı çıkmanın motivasyonlarını artırdığını ifade ediyor. Ateş, bundan sonraki hedeflerinin Türkiye'nin en büyük ilk 100 şirketi arasında yer almak olduğunu belirterek "Büyümeyi tüm kanallarla destekleyerek sürdürmeyi planlıyoruz" diye konuşuyor.

Nef Yönetim Kurulu Başkanı Erden Timur da en büyük 500 şirket arasına girmenin motivasyonlarını artırdığını belirterek "En büyük 500 şirket arasına girmek sektörümüz ve Türkiye ekonomisinde hem önemli bir görevimiz olduğunu hatırlatıyor hem de ulusal ve uluslararası arenada markalaşma heyecanımızı perçinliyor" diyor.

PRESTİJ GÖSTERGESİ

En büyük şirketler arasında yer almak aynı zamanda prestij göstergesi olarak görülüyor. İlk kez 4 yıl önce en büyük 500 sanayi kuruluşu arasına girdiklerini söyleyen Memişoğlu Grup Yönetim Kurulu Üyesi Veysel Memiş, son 4 yıldır her yıl ilk 500 firma arasında yer aldıklarını söylüyor. Düzenli büyüme başarısı göstererek 474'üncü sıradan 237'nci sıraya yükseldiklerini belirtiyor. Türkiye'nin en büyük 500 büyük şir-

keti arasına girmenin önemli bir prestij göstergesi olduğunu söyleyen Memiş, "500 büyük sanayi kuruluşu arasına girmek Türkiye'deki sanayi kuruluşları arasında ve sektörümüzde nasıl bir yerde olduğumuzu görmek adına önemli" diyor. Memiş, Türkiye'nin en büyük 500 sanayicisi arasına girdiklerinde hissettiklerini şöyle paylaşıyor: "Şirketimiz 1991 yılında Şerafettin Memiş ve kardeşleri tarafından kuruldu. Gıda ticaretiyle uğraşan ailemizin tecrübesi, 1977 yılına dayanıyor. Türkiye'nin ilk 500 büyük firması arasında yer almak, verilen büyük emeğin karşılığını aldığımızı görmemiz açısından gurur verici."

SIRADA NE VAR?

Türkiye'nin en büyükleri arasına giren şirketlerin hissedarlarının ve yöneticilerinin bundan sonraki en büyük hedefi, yakaladıkları başarıyı daha da yukarılara taşımak. Faaliyet gösterilen sektörlerde derinleşip bölgenin ve dünyanın global bir oyuncusu olmak da hedefler arasında yer alıyor. Kastamonu Entegre CEO'su Haluk Yıldız da "En başarılı sanayi kuruluşları içindeki varlığımızı sürdürerek, sıralamadaki yerimizi her yıl daha da üst sıralara taşımayı hedefliyoruz" diyor.

Önümüzdeki 5 yılda ihracata ağırlık vererek yüzde 20 büyümeyi hedeflediklerini söyleyen Yıldız, uzun vadeli hedeflerinin pazar ve hammadde kaynaklarına yakın yeni coğrafyalara yatırım yapmak olduğunu söylüyor.

1989 yılında Gaziantep'te kurulan Şölen'in yönetim kurulu başkanı İsmail Çoban'ın da benzer hedefleri var. "Bundan sonra başarılarımızla sıralamada daha üst sıralara çıkmayı arzu ediyoruz" diyen Çoban, yeni fırsatları değerlendirmeye ve yurt dışı pazarlarını çeşitlendirmeye özen göstereceklerini söylüyor. Hedeflerinin 1 milyar TL barajını aşmak olduğunu belirtiyor. Yaptıkları her işe bölgenin ve dünyanın global bir oyuncusu olmak hedefiyle baktıklarına dikkat çekiyor ve "5 yıl içinde en az bir bölgesel marka yaratmak da hedeflerimiz arasında" diye konuşuyor.

HEDEFLER BÜYÜDÜ

Şirketleri, en büyükler arasında yer alan iş insanlarının sorumluluğu da artıyor. YDA Group Yönetim Kurulu Başkanı Hüseyin Arslan da aynı görüşte. Arslan, artan sorumluluk bilinciyle önümüzdeki dönemde en büyük hedeflerinin aktif büyüklüğü ve istihdamı birkaç katına çıkarmak olduğunu söylüyor. "2017 sonu için ciro beklentimiz yüzde 250 büyüme ile 5 milyar TL" diyen Arslan'ın 2020 hedefi ise aktif toplamı 14 milyar TL'ye, istihdamı 20 bin kişiye çıkarmak.

En büyük 500 arasında yer almanın sorumluluklarını artırdığını düşünen bir başka isim ise Ulusoy Un Yönetim Kurulu Başkanı Eren Günhan Ulusoy. Ulusoy, "Yerelden ulusala, ulusaldan uluslararası bir marka haline dönüşen şirketimizi ilk 500'lerden ilk 100'lere taşımak, yarım asrı devirmek üzere olan şirketimizi Türkiye'nin mihenk taşı firmalarından biri haline getirmek istiyoruz" diyor.

Acıbadem Sağlık Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Ali Aydınlar da faaliyet gösterdikleri 5 ülkeye yenilerini eklemeyi planladıklarını belirterek yurt dışı cironun payını yüzde 25'ten yüzde 50'ye çıkaracaklarını söylüyor. 100 milyon dolar yatırım yapacaklarını da sözlerine ekleyen Aydınlar, yüzde 20 büyümeyi gerçekleştirerek 3 milyar TL ciroya ulaşmayı hedeflediklerini söylüyor.

İlk kez 5 yıl önce Aves İç ve Dış Ticaret şirketiyle 500 büyük şirket arasına giren Aves Grup'un yönetim kurulu başkanı Senan İdin de geçen yıl yüzde 30 büyümeyle 1 milyar TL sınırını aştıklarını bu yıl da aynı büyümeyi sürdürmeyi hedeflediklerini söylüyor. En büyük 500 içinde 2 şirketi olan İdin, ihracatta 100 milyon doları aşmayı hedeflediklerini belirterek "Ayçiçek yağı markamız Safya'nın hem iç piyasada hem de ihracatta pazar payını büyütmek istiyoruz" diyor. C

MEHMET T. NANE
PEGASUS HAVA YOLLARI GENEL MÜDÜRÜ

"VERİMLİ ÇALIŞMANIN ÖDÜLÜ OLDU"

LİSTEYE İLK 9 YIL ÖNCE GİRDİ
Capital500 listesine ilk kez 2008'de girdik. Türkiye'nin en büyük ilk 500 şirketi arasında yer almak, her şirket için büyük bir mutluluk ve gurur kaynağı. Bu listeye girebilmek, sağlıklı ve mantıklı iş kararları alarak verimli çalışmalara imza atmanın ödülünü almak demek.

"DAHA BÜYÜKLERİNİ HEDEFLİYORUZ"
500 şirket arasına girmek bizim için büyük bir mutluluğu ve her geçen gün tazelenen çalışma azmini ifade ediyor. Her yeni güne daha büyük başarılara imza atmak için başlıyoruz. Bundan sonraki amacımız ise hem filomuzu gençleştirmek, hem de çevre dostu yeni nesil motorlarla yakıt tasarrufu sağlamak. En önemli önceliklerimizden biri misafir deneyimini iyileştirmek.


MEHMET ALİ AYDINLAR

500

DÜŞÜŞ SÜRÜYOR

Capital500 araştırması illerin dev şirket performansını da ortaya koyuyor. 500 şirketlerinin yüzde 51,6'sı İstanbul merkezli ve bunlar toplam cironun yüzde 65,82'sini yaratıyor. Ancak, araştırmaya katılan İstanbullu şirket sayısı azalıyor. Geçen yıl 266 şirket katılmışken bir önceki yıl bu sayı 276'ydı. Bu yıl ise 258 İstanbullu şirket araştırmada yer aldı.



(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	ADANA						
169	Temsa Global	1.306.031.281	*	128.506.863	1.321.214.462	210.000.000	Otomotiv
190	Sasa Polyester	1.182.909.000	157.682.000	165.701.945	1.032.187.000	528.115.000	Tekstil-konfeksiyon
379	Elita Gıda	609.591.050	*	*	242.989.682	82.934.351	Gıda-içecek
400	İlhan Demir Çelik ve Boru	582.087.837	29.298.431	59.592.000	209.339.511	61.128.353	Demir çelik
432	Amylum Nişasta	535.036.329	*	*	*	*	Gıda-içecek
	AKSARAY						
148	Ağaçlı Otomotiv Gıda	1.504.488.249	25.312.793	*	222.380.995	59.177.787	Gıda-içecek
	ANKARA						
8	Türk Telekom	16.108.594.000	-396.561.000	*	26.874.451.000	3.386.621.000	Telekom
45	Mapa İnşaat	4.107.910.434	233.745.959	800.900.569	9.528.141.505	3.628.324.903	İnşaat
47	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay	3.803.379.396	565.124.263	761.036.486	11.120.506.512	3.965.134.150	Savunma
50	Aselsan	3.768.116.000	734.023.000	160.663.302	8.604.951.000	3.691.004.000	Elektrik-elektronik
56	Türk Traktör	3.443.477.897	388.139.632	325.993.693	2.302.191.070	699.860.813	Otomotiv
69	Limak İnşaat	2.847.073.357	104.238.671	100.209	13.828.621.491	2.907.233.763	İnşaat
90	Nurol İnşaat	2.304.234.000	94.419.000	29.205.375	6.002.570.000	445.471.000	İnşaat
92	Gama Güç Sistemleri	2.253.897.794	132.455.009	300.546.047	3.144.374.331	226.321.067	Enerji-petrol
103	YDA İnşaat	2.020.000.000	205.000.000	50.000.000	5.040.000.000	1.060.000.000	İnşaat
130	Koluman Motorlu Araçlar	1.740.662.585	29.661.472	150.005	699.919.556	246.899.217	Otomotiv
131	Makromarket	1.725.322.850	-9.035.748	*	1.030.923.591	151.443.845	Perakende
170	Tepe İnşaat	1.305.970.689	-179.900.033	135.506.260	2.714.600.694	1.545.486.985	İnşaat
173	Eser Taahhüt	1.279.232.731	177.656.087	9.578.382	745.524.237	660.050.284	İnşaat
194	Termopet Akaryakıt	1.165.081.351	*	*	225.610.941	110.477.973	Enerji-petrol
198	Nevzat Ecza Deposu	1.130.180.418	16.455.959	*	444.528.532	120.440.402	İlaç ve ilaç dağıtım
201	İlci İnşaat Sanayi ve Ticaret	1.116.621.137	*	*	463.512.991	127.277.841	İnşaat
211	Roketsan Roket Sanayi	1.062.519.249	193.026.036	65.321.401	3.720.630.506	944.263.385	Savunma

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
235	YSE Yapı Sanayi	992.310.049	34.209.615	*	1.564.218.714	319.294.478	İnşaat
237	Çelikler Taahhüt İnşaat	971.010.503	90.934.434	*	3.972.558.648	1.083.592.326	Maden
240	Hidromek Hidrolik ve Mekanik Makine	968.717.772	255.556.012	72.318.058	1.110.498.972	1.037.994.813	Makine
256	Detaş Sac Profil Demir Çelik	913.938.610	*	*	217.530.861	*	İnşaat
263	Abdulkadir Özcan Otomotiv Lastik Sanayi	903.557.788	4.095.831	2.148.500	1.050.559.093	30.000.000	Lastik
271	Şa-Ra Enerji İnşaat	874.192.689	*	62.209.187	584.292.625	159.008.972	Enerji-petrol
289	Gülermak Ağır Sanayi	803.529.094	*	*	1.221.741.368	472.347.925	İnşaat
290	Yayla Agro Gıda	797.313.907	17.394.256	41.190.632	562.410.362	143.768.796	Gıda-içecek
293	Noksel Çelik Boru	792.806.051	*	61.920.600	812.721.967	326.268.364	Demir çelik
311	Yunus Market İşletmeleri	747.476.802	5.015.642	*	289.113.490	65.000.000	Perakende
341	FNSS Savunma Sistemleri	687.960.000	77.515.000	220.928.766	1.365.897.000	163.835.000	Savunma
360	Özaltın İnşaat	649.541.471	*	*	6.131.327.458	1.067.292.830	İnşaat
362	Reis RS Enerji Elektrik	645.971.123	*	*	408.978.259	172.276.925	Enerji-petrol
386	Votorantim Çimento	597.297.045	*	*	1.147.811.900	395.000.000	Çimento
394	Metag İnşaat	590.813.606	354.905.018	3.600.000	542.543.231	383.655.078	İnşaat
403	Park Termik Elektrik	580.051.770	*	*	518.014.398	*	Enerji-petrol
404	Nurol Makine	579.916.999	*	356.164	550.790.707	24.450.444	Savunma
411	Gen İlaç ve Sağlık Ürünleri	574.615.571	*	*	258.766.920	*	İlaç ve ilaç dağıtım
417	Beyaz Filo Oto Kiralama	560.134.000	30.167.000	*	196.584.000	92.243.000	Ticaret-hizmet
461	Oyak Beton	504.409.107	*	*	*	*	Çimento
474	Mitas Enerji ve Madeni İnşaat	490.341.271	36.968.617	76.917.310	360.028.385	100.000.000	Enerji-petrol
490	Çelikler Orhaneli Tunçbilek Elektrik Üretim	465.164.518	*	*	3.502.123.375	1.481.806.854	Enerji-petrol
	ANTALYA						
57	Güneş Ekspres Havacılık	3.281.487.264	*	*	3.405.727.779	539.763.750	Ulaştırma
217	İATİ Turizm	1.053.426.407	345.798	175.944.734	104.645.723	10.000.000	Ticaret-hizmet
333	AGT Ağaç Sanayi	698.034.953	*	72.699.727	806.839.890	*	Ağaç-orman
396	Corendon Airlines	585.760.713	-16.709.701	167.723.946	116.907.194	25.258.627	Ulaştırma
407	Adopen Plastik	576.656.961	*	75.940.000	1.036.638.685	213.807.175	Plastik
	BALIKESİR						
112	Banvit	1.934.743.180	75.759.045	58.913.303	1.110.737.612	342.234.601	Gıda-içecek
365	Balıkesir Elektromekanik	640.031.996	43.772.900	112.148.829	663.680.636	6.648.480	Enerji-petrol
	BOLU						
182	Erpiliç Entegre Tavukçuluk	1.228.355.508	77.487.942	15.323.716	533.482.280	286.967.239	Gıda-içecek
199	Beypi Beypazarı	1.129.047.081	93.133.142	32.069.091	541.261.233	377.039.730	Gıda-içecek
	BURSA						
42	*	4.297.105.064	*	1.066.709.000	*	*	Otomotiv
74	Borçelik Çelik Sanayi	2.666.929.253	403.407.736	182.254.420	1.702.360.896	268.000.000	Demir çelik
78	Limak Uludağ Elektrik Perakende Satış	2.555.288.066	91.504.539	*	660.178.337	101.426.000	Enerji-petrol
138	S.S. Bursa Eczacılar Üretim Koop.	1.612.364.276	*	*	552.768.132	109.320.790	İlaç ve ilaç dağıtım
195	Özdilek AVM ve Tekstil	1.164.149.918	*	*	1.628.038.735	286.254.559	Perakende
246	Prysmian Kablo	953.572.451	25.411.663	80.857.756	669.534.371	163.996.502	Elektrik-elektronik
249	Matlı Yem	930.615.593	114.853.861	6.745.171	426.420.254	350.965.430	Tarım
267	Gemlik Gübre	893.266.814	-66.395.889	31.602.849	2.539.316.637	552.350.000	Gübre
273	Beyçelik Gestamp Kalıp	869.488.322	*	53.924.057	628.457.549	*	Otomotiv
306	Karsan Otomotiv	769.740.613	-123.804.823	130.539.979	1.603.313.027	344.853.818	Otomotiv
309	Bursa Gaz	756.759.619	-17.178.283	*	640.985.169	89.000.000	Enerji-petrol
323	Erikli Dağıtım ve Pazarlama	725.291.126	*	*	207.292.921	4.174.623	Ticaret-hizmet

* Açıklanmadı.






Mercedes-Benz





EKSİK OLMA



(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
324	Componenta Dökümcülük	723.144.289	-44.833.081	203.508.844	911.743.155	37.335.139	Otomotiv
337	Bursa Çimento	694.538.817	105.044.855	42.906.543	694.275.533	396.647.832	Çimento
349	Aunde Teknik Tekstil	681.192.816	99.637.319	211.241.759	450.610.511	381.950.770	Otomotiv
375	Korteks Mensucat	618.751.771	113.697.906	36.367.834	2.884.264	918.211.450	Tekstil-konfeksiyon
384	Yeşim Satış Mağazaları	601.237.479	515.778	158.504.960	663.443.511	20.515.778	Tekstil-konfeksiyon
412	Çimtaş Boru İmalatı	569.108.305	84.758.836	162.116.000	793.883.157	356.275.092	Demir çelik
429	Asil Çelik Sanayi	543.046.235	-29.506.194	41.754.671	902.056.990	420.199.437	Demir çelik
441	Durmazlar Makine Sanayi	524.367.371	*	89.881.053	855.640.528	286.577.856	Makine
447	Sırmagrup İçecek	520.108.081	*	*	*	*	Gıda-içecek
456	Hastavuk Gıda Tarım Hayvancılık	510.625.696	*	23.296.000	290.755.843	103.419.956	Tarım
464	Erbak-Uludağ Pazarlama	502.085.524	-3.265.480	29.202.354	158.301.495	9.700.621	Gıda-içecek
481	Harput Tekstil	473.345.615	*	*	806.004.953	148.317.078	Tekstil-konfeksiyon
494	Yeşim Tekstil	463.903.056	*	59.265.891	584.284.714	-375.278.882	Tekstil-konfeksiyon
	DENİZLİ						
95	Er-Bakır Elektrolitik Bakır	2.172.255.000	43.116.000	352.662.000	966.147.000	128.840.000	Metal
108	Aydem Elektrik Perakende Satış	1.962.303.306	*	*	1.194.999.113	77.000.000	Enerji-petrol
109	Abalıoğlu Yem-Soya	1.961.627.511	*	*	*	*	Gıda-içecek
241	ADM Elektrik Dağıtım	967.048.910	14.821.624	*	1.741.686.384	49.413.383	Enerji-petrol
321	Yatağan Termik Enerji Üretim	729.320.431	16.342.845	*	3.879.601.768	9.951.691	Enerji-petrol
329	Kocaer Haddecilik	704.774.680	10.865.124	127.639.218	550.786.366	140.252.388	Demir çelik
342	Aynes Gıda	687.756.751	*	13.165.000	*	*	Gıda-içecek
397	Seval Kablo	585.295.940	*	*	*	*	Metal
405	Sadık Otomotiv Akaryakıt Ev Aletleri	579.666.785	5.106.545	*	125.332.172	38.172.434	Otomotiv
425	Çates Elektrik Üretim	545.297.052	-64.353.624	*	1.212.188.272	-24.167.174	Enerji-petrol
478	Kardemir Haddecilik	479.138.302	*	110.135.000	*	*	Demir çelik
	DİYARBAKIR						
443	Gelecek Otomotiv	521.522.899	-3.141.363	*	327.023.117	42.019.307	Otomotiv
	DÜZCE						
433	Hasmer Otomotiv Yatırım	534.668.638	-1.129.309	*	211.237.838	25.000.000	Otomotiv
	EDİRNE						
244	S.S. Trakya Yağlı Toh. Tarım Koop.	959.876.660	24.621.400	*	396.560.451	299.782.489	Gıda-içecek
	ELAZIĞ						
410	Eti Krom	575.243.655	208.439.674	15.541.000	1.400.904.071	674.316.490	Maden
	ERZURUM						
352	Aşkale Çimento	679.317.342	*	5.586.000	1.741.593.842	*	Çimento
378	Aras Elektrik Dağıtım	612.385.047	*	*	809.756.393	219.897.274	Enerji-petrol
	ESKİŞEHİR						
73	Eti Gıda	2.760.613.206	*	108.338.010	*	*	Gıda-içecek
255	Tusaş Motor Sanayi	920.568.416	124.143.680	237.097.766	1.358.901.125	590.929.716	Savunma
493	Peyman Kuruyemiş Gıda	464.803.998	*	*	285.922.181	84.748.469	Gıda-içecek
	GAZİANTEP						
58	Tiryaki Agro Gıda	3.253.247.855	*	712.815.819	2.453.192.828	489.929.320	Tarım
118	Sanko Tekstil İşletmeleri	1.857.799.342	*	38.494.055	*	*	Tekstil-konfeksiyon
165	Köksan Pet ve Plastik Ambalaj	1.335.103.301	*	128.554.000	*	*	Kağıt ve ambalaj
187	Gülsan Sentetik Dokuma	1.204.284.296	*	184.500.000	*	*	Tekstil-konfeksiyon
212	Altunkaya İnşaat Nakliyat	1.060.263.647	*	*	205.356.049	73.998.004	Ticaret-hizmet
266	Sanko Pazarlama	895.054.046	*	710.343	*	*	Tekstil-konfeksiyon

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
276	Beşler Makarna	847.348.210	-18.556.842	165.120.000	452.844.926	994.456.401	Gıda-içecek
278	Sanko Dış Ticaret	830.307.241	*	250.436.897	*	*	Dış Ticaret
283	Merinos Halı	814.830.953	94.701.183	160.010.158	*	200.850.000	Tekstil-konfeksiyon
307	Şölen Çikolata Gıda	762.561.404	*	113.515.087	1.055.292.155	123.000.000	Gıda-içecek
331	Lidersan Sağlık ve Gıda Ürünleri	701.263.096	-3.909.215	*	685.865.779	504.350.797	Gıda-içecek
338	Oba Makarna	693.518.642	27.885.968	98.766.681	247.918.817	179.862.915	Gıda-içecek
351	Avnet Technology	679.659.178	*	797.160	*	*	Bilişim
357	Naksan Plastik	658.041.266	-26.302.321	45.677.000	1.837.621.199	464.559.451	Plastik
418	Çimko Çimento	558.495.781	*	53.417.712	*	*	Çimento
435	Mutlu Makarnacılık	530.871.358	*	*	*	*	Gıda-içecek
436	Şireci Tekstil	529.866.064	10.362.129	25.513.000	783.107.624	69.182.417	Tekstil-konfeksiyon
451	Melike Tekstil	516.129.243	3.380.662	2.214.000	1.109.889.615	81.670.255	Tekstil-konfeksiyon
480	Süper Film Ambalaj	474.284.454	*	8.734.627	*	*	Kağıt ve ambalaj
491	Kadooğlu Yağ Sanayi	465.027.652	197.062	54.783.712	417.179.574	39.351.558	Tarım
498	Selçuk İplik	462.496.268	9.902.992	50.681.907	455.535.042	184.408.639	Tekstil-konfeksiyon
	HATAY						
35	İskenderun Demir Çelik	6.470.668.000	1.386.861.000	291.934.795	11.956.889.000	8.485.411.000	Demir çelik
49	Tosçelik Profil ve Sac	3.768.734.674	*	*	*	*	Demir çelik
141	MMK Metalurji	1.588.315.789	*	57.745.898	2.340.698.938	4.134.100.200	Metal
393	Koç Haddecilik	591.914.640	*	*	638.894.731	94.412.097	Demir çelik
442	Altın Ateş Kimya	521.892.202	60.382	26.717.129	304.564.952	45.000.000	Gübre
444	Baştuğ Çelik	521.496.987	*	13.108.000	393.784.437	*	Demir çelik
476	Tosyalı Demir Çelik	484.519.065	*	*	*	*	Demir çelik
	İSTANBUL						
2	OMV Petrol Ofisi	30.800.000.000	474.900.000	503.588.250	8.600.000.000	4.500.000.000	Enerji-petrol
3	Türk Hava Yolları	29.468.000.000	2.000.000	*	65.074.000.000	17.899.000.000	Ulaştırma
4	Opet Petrolcülük	20.533.669.475	478.707.686	*	5.306.054.696	1.794.558.533	Enerji-petrol
5	BİM Birleşik Mağazalar	20.071.717.000	849.181.000	*	4.989.137.000	1.901.177.000	Perakende
6	Ford Otosan	18.289.107.267	970.170.917	4.066.752.916	9.286.152.113	3.163.619.311	Otomotiv
7	Shell&Turcas Petrol	16.825.264.000	302.351.000	98.103.000	4.855.348.000	1.537.638.000	Enerji-petrol
9	Arçelik	16.096.172.047	1.201.680.605	3.192.959.504	16.909.368.000	6.004.577.026	Elektrik-elektronik
10	Turkcell	14.285.561.000	2.032.230.000	319.092.429	31.600.158.000	16.011.765.000	Telekom
11	Tofaş Oto Fabrika	14.235.951.000	797.936.000	3.256.698.717	11.829.708.000	2.957.451.000	Otomotiv
12	Enerjisa Enerji	12.565.000.000	*	*	28.373.000.000	9.489.000.000	Enerji-petrol
13	Doğuş Otomotiv	11.925.176.000	275.132.000	*	4.851.854.000	1.114.091.000	Otomotiv
15	Oyak Renault	11.465.524.257	*	2.834.318.000	*	*	Otomotiv
16	Migros	11.059.000.000	-227.000.000	1.777.155	6.337.000.000	241.200.000	Perakende
17	Vodafone	10.667.000.000	750.000.000	*	*	*	Telekom
19	Enka İnşaat	10.581.750.000	2.376.642.000	1.323.421.432	26.698.832.000	19.941.836.000	İnşaat
20	Anadolu Efes Biracılık	10.420.257.000	52.964.000	629.983.285	25.628.559.000	9.262.501.000	Gıda-içecek
21	İçtaş İnşaat	10.118.155.000	*	174.670.656	20.672.657.000	2.364.207.000	İnşaat
24	LC Waikiki Mağazacılık	9.538.187.277	1.278.880.558	*	*	*	Perakende
25	Mercedes-Benz Türk	9.488.307.048	49.226.035	977.099.417	4.374.110.469	2.437.088.734	Otomotiv
26	Polimeks İnşaat	8.811.070.294	652.864.439	172.910.309	6.530.769.013	2.653.799	İnşaat
27	Hyundai Assan Otomotiv	8.763.659.231	*	237.056.411	*	*	Otomotiv
28	Selçuk Ecza	8.643.408.122	305.071.056	10.330.362	4.410.022.816	1.904.935.237	İlaç ve ilaç dağıtım
29	Şişecam	8.421.668.181	1.174.379.806	696.409.119	19.152.495.948	11.329.622.932	Cam-seramik

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
30	Kibar Dış Ticaret	8.194.000.000	*	2.453.000.000	1.890.000.000	7.657.000.000	Dış ticaret
31	İÇDAŞ Çelik Enerji	7.841.200.023	459.036.315	601.695.664	4.395.591.830	1.829.134.932	Demir çelik
32	Coca-Cola İçecek	7.050.000.000	1.093.000.000	*	10.455.946.000	4.996.947.000	Gıda-içecek
33	Aygaz	6.748.761.000	468.818.000	149.608.275	4.314.350.000	2.740.463.000	Enerji-petrol
34	İstanbul Altın Rafinerisi	6.544.767.497	10.940.648	1.225.489.153	433.865.796	109.454.789	Kuyum
36	İGDAŞ İstanbul Gaz Dağıtım	5.637.838.963	628.462.673	*	5.961.894.071	2.343.360.470	Enerji-petrol
37	BSH Ev Aletleri	5.497.197.624	*	938.679.397	3.434.105.973	1.132.296.872	Elektrik-elektronik
38	Otokoç	5.275.048.924	*	*	2.588.691.361	43.452.033	Otomotiv
40	CarrefourSA	4.492.266.037	-534.060.515	*	3.023.254.986	374.512.367	Perakende
41	Unilever	4.410.460.396	331.277.258	92.804.697	2.593.116.152	787.665.431	Hızlı tüketim
43	THY Opet	4.245.109.486	123.422.489	1.109.370.032	1.556.332.729	179.749.691	Enerji-petrol
44	Hayat Kimya	4.233.848.353	*	211.474.330	*	*	Hızlı tüketim
46	Ülker Bisküvi	3.921.686.855	292.240.315	263.792.823	5.526.188.949	1.854.596.478	Gıda-içecek
48	Indeks Bilgisayar	3.793.602.651	74.829.974	9.978.073	1.422.658.660	223.447.664	Bilişim
51	Pegasus Hava Taşımacılığı	3.707.471.135	-143.669.576	531.933.474	5.618.017.995	1.575.439.911	Ulaştırma
52	Mey İçki	3.692.633.340	659.353.747	39.936.686	2.640.621.088	2.323.674.584	Gıda-içecek
53	Çalık Enerji	3.551.574.000	890.433.000	643.501.000	5.006.412.000	1.445.357.000	Enerji-petrol
54	Aytemiz Akaryakıt Dağıtım	3.478.490.175	870.657	*	1.200.800.117	500.589.368	Enerji-petrol
55	TAV Havalimanları	3.450.223.000	702.051.000	*	11.505.470	2.994.224.000	Ulaştırma
59	Aksa Enerji Üretim	3.178.201.840	434.867.083	85.187.460	4.152.553.954	387.398.706	Enerji-petrol
61	TGS Dış Ticaret	3.096.722.955	4.117.754	1.013.730.682	896.222.978	7.500.000	Dış ticaret
62	Teknosa İç ve Dış Ticaret	3.074.087.000	-192.920.000	*	768.418.000	-61.915.000	Tekno perakende
63	Vestel Beyaz Eşya	3.037.017.000	333.773.000	760.456.434	2.287.503.000	919.931.000	Elektrik-elektronik
64	İpragaz	3.019.902.448	45.499.477	4.050.536	957.510.740	35.051.198	Enerji-petrol
65	Trakya Cam	3.016.237.618	601.888.895	102.314.727	6.879.394.683	3.586.721.252	Cam-seramik
66	Borusan Otomotiv	3.005.278.000	22.861.000	174.762	1.013.751.000	122.489.000	Otomotiv
68	Sarkuysan	2.890.595.687	38.480.664	486.322.956	1.107.858.094	377.806.544	Metal
70	Gübre Fabrikaları	2.834.839.791	6.240.385	201.257.624	3.383.132.381	1.201.618.065	Gübre
71	Tekfen İnşaat	2.822.750.000	120.808.000	13.910.000	2.484.814.000	136.570.000	İnşaat
72	Bizim Toptan Satış Mağazaları	2.793.159.503	1.891.153	*	579.208.528	137.663.430	Perakende
75	Brightstar Telekom	2.598.839.653	84.172.496	269.571	745.518.884	137.921.347	Telekom
76	Aksa Doğalgaz	2.580.126.851	164.352.066	*	3.277.738.670	-38.944.449	Enerji-petrol
77	GAP İnşaat	2.556.801.000	503.262.000	14.830.424	5.269.942.000	1.029.897.000	İnşaat
80	Genpa Telekomünikasyon	2.509.012.599	53.132.008	*	763.491.397	*	Tekno perakende
81	Acıbadem Sağlık Hizmetleri	2.500.000.000	-112.600.000	*	4.000.000.000	800.000.000	Hastane
82	Mengerler Ticaret	2.494.168.264	25.967.805	*	933.852.362	262.440.951	Otomotiv
83	TAV Tepe Akfen	2.473.210.390	-194.316.070	663.445.661	3.952.335.000	323.224.024	İnşaat
84	BASF	2.443.487.587	*	*	*	*	Kimya
86	Koton	2.404.761.651	32.377.807	139.602.673	*	*	Perakende
89	Kastamonu Entegre	2.316.679.836	-28.860.306	102.053.267	3.620.475.165	515.842.523	Ağaç-orman
96	ATÜ Turizm İşletmeciliği	2.169.372.905	140.034.378	718.978.356	670.472.605	257.445.477	Perakende
97	MLP Sağlık Hizmetleri	2.160.072.761	*	*	2.381.296.015	*	Hastane
98	Sütaş	2.154.247.184	101.142.171	12.742.955	1.114.408.981	428.966.988	Gıda-içecek
99	Assan Alüminyum	2.114.452.042	*	517.838.245	2.092.312.188	538.089.901	Demir çelik
100	Defacto Perakende	2.033.119.760	28.413.713	68.159.121	1.524.561.265	335.214.050	Tekstil-konfeksiyon
102	Flo Mağazacılık	2.022.955.398	*	*	*	*	Perakende
104	Ewe Enerji	1.993.876.466	65.201.461	*	414.871.729	99.522.280	Enerji-petrol

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
105	Soda Sanayi	1.982.947.494	644.761.640	283.089.757	3.316.879.770	2.602.714.927	Kimya
106	Limak Yatırım	1.979.019.285	-287.404.878	*	6.124.324.843	883.503.413	Enerji-petrol
107	Borusan Mannesmann Boru	1.966.331.044	138.366.121	382.308.542	3.543.459.244	1.602.758.105	Demir çelik
110	Yücel Boru ve Profil	1.956.612.654	*	*	*	*	Demir çelik
114	Kordsa	1.908.345.131	223.894.443	*	2.543.674.117	1.154.127.343	Tekstil-konfeksiyon
115	Aksa Elektrik	1.898.786.544	*	*	291.920.279	*	Enerji-petrol
116	Penta Teknoloji	1.877.925.853	*	*	*	*	Bilişim
117	Ekol Lojistik	1.876.797.622	15.130.790	283.920.479	1.191.456.047	223.208.195	Lojistik
119	Toros Tarım	1.847.392.000	205.558.000	18.529.000	2.344.485.000	1.089.908.000	Gübre
120	Netlog Lojistik Hizmetleri	1.841.634.950	11.606.163	*	1.067.863.413	176.341.407	Lojistik
121	Enerya Gaz Dağıtım	1.838.635.330	*	*	1.232.443.643	*	Enerji-petrol
122	Boyner	1.834.473.274	-105.087.743	*	1.456.129.690	95.461.603	Perakende
123	Sembol Uluslararası Yat. Tar.	1.833.469.078	*	*	1.299.613.115	339.193.896	İnşaat
126	Anadolu Cam	1.767.001.316	499.851.566	52.459.043	4.416.870.609	1.910.723.969	Cam-seramik
129	ABB Elektrik	1.745.350.691	*	161.036.000	*	*	Elektrik-elektronik
132	Nadir Metal Rafineri	1.722.998.803	1.001.916	138.974.395	203.416.692	53.529.259	Kuyum
133	Multinet Kurumsal Hizmetler	1.688.057.159	19.961.665	*	610.093.621	108.895.514	Ticaret-hizmet
135	Paşabahçe Cam	1.651.624.141	-22.559.834	224.812.786	2.888.549.732	1.460.248.021	Cam-seramik
136	Otokar	1.634.514.698	68.080.363	147.914.105	1.784.268.000	242.958.000	Otomotiv
137	TAV İstanbul Terminal İşletmeciliği	1.613.753.276	716.265.210	*	1.950.119.103	961.490.222	Ticaret-hizmet
139	Düzey Tüketim Malları	1.605.371.346	*	*	467.516.941	*	Ticaret-hizmet
140	TAB Gıda	1.601.687.377	*	792.006	589.701.207	*	Gıda-içecek
142	Abdi İbrahim İlaç	1.583.062.509	*	41.013.071	1.220.782.347	790.886.139	İlaç ve ilaç dağıtım
143	Arena Bilgisayar	1.562.649.570	26.749.447	*	713.439.673	252.997.769	Bilişim
144	Borusan Lojistik Dağıtım	1.557.170.908	49.965.509	76.748.256	1.415.571.500	454.812.491	Lojistik
145	Diler Demir Çelik	1.527.642.285	*	179.791.556	2.097.526.274	*	Demir çelik
147	Borusan Makine ve Güç Sistemleri	1.512.900.114	10.920.185	22.214.200	1.100.842.270	125.116.989	Makine
149	Schneider Elektrik	1.495.319.000	*	188.125.000	476.114.329	415.174.216	Elektrik-elektronik
150	Akçansa Çimento	1.461.055.290	348.526.976	56.446.137	1.843.193.180	1.214.987.107	Çimento
152	Akenerji	1.420.842.034	*	*	5.044.551.542	729.164.000	Enerji-petrol
153	Eczacıbaşı İlaç	1.412.645.000	*	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım
155	*	1.394.261.243	*	5.275.692	638.313.237	*	Gıda-içecek
157	Mobiltel İletişim Hizmetleri	1.389.872.642	22.690.508	1.392.896	824.335.465	84.718.569	Tekno perakende
158	Kadooğlu Petrol	1.388.974.769	-10.608.403	*	626.128.912	10.095.904	Enerji-petrol
159	Bayer Türk	1.385.267.566	*	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım
160	Bilkom	1.382.358.099	23.313.985	*	219.366.591	61.909.294	Bilişim
161	Atlas Enerji	1.365.534.672	*	*	3.907.105.944	*	Enerji-petrol
162	Kaptan Demir Çelik	1.353.802.636	34.981.286	179.007.000	1.224.851.333	354.527.052	Demir çelik
163	Good Year	1.349.977.316	87.433.572	266.584.370	807.940.670	455.536.076	Lastik
166	Yazıcı Demir Çelik	1.321.151.239	*	322.857.937	2.584.696.959	*	Demir çelik
167	Mavi Giyim	1.307.933.672	68.460.496	60.424.149	893.969.103	140.499.166	Tekstil-konfeksiyon
168	Koçtaş	1.307.151.000	*	*	593.048.000	112.846.000	Perakende
171	NEF	1.293.650.000	87.867.507	*	4.183.610.368	370.216.425	İnşaat
172	Birgi Birleşik Giyim	1.285.805.749	210.559	426.665.589	435.572.111	2.908.539	Dış ticaret
175	Setur Servis Turistik	1.270.947.021	-16.351.913	*	509.351.196	77.196.730	Turizm
176	Bunge Gıda	1.267.728.628	*	*	*	*	Gıda-içecek
178	*	1.248.567.599	*	355.460.587	630.381.678	144.000.000	Ulaştırma

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
179	Sofra Yemek	1.244.368.086	44.428.479	*	634.246.876	181.438.377	Ticaret-hizmet
180	Bimeks	1.244.130.021	*	*	946.980.651	120.000.000	Tekno perakende
183	Altınmarka Gıda	1.226.852.707	-74.307.411	67.829.000	1.379.059.113	89.572.473	Gıda-içecek
184	Datagate Bilgisayar	1.214.420.509	22.611.529	*	307.386.605	74.306.957	Bilişim
185	Eczacıbaşı Yapı	1.205.321.121	*	*	*	*	İnşaat
186	Asaş Alüminyum	1.205.300.089	24.483.350	104.486.135	2.149.599.359	417.047.462	Metal
188	Avek Otomotiv Servis Sanayi	1.198.027.407	26.653.990	*	321.295.557	100.331.081	Otomotiv
189	Zorlu Enerji	1.194.613.000	-98.900.000	27.944.394	6.841.244.000	465.817.000	Enerji-petrol
191	Evkur	1.175.247.748	*	*	2.541.068.354	1.618.248.895	Ticaret-hizmet
197	Ekim Turizm	1.134.269.302	3.740.316	*	2.972.263.202	373.053.266	Ticaret-hizmet
200	Aydınlı Hazır Giyim	1.128.618.366	163.980.063	70.231.439	1.351.038.501	516.417.679	Tekstil-konfeksiyon
202	Doğan TV Holding	1.114.568.455	-116.837.132	32.588.604	1.276.214.551	135.156.526	Basın
204	TP Endüstriyel ve Ticari Lastikleri	1.102.225.495	94.422.019	110.017.011	829.345.223	332.956.946	Lastik
205	Indesit Company Beyaz Eşya	1.099.985.171	6.068.996	240.001.000	1.298.065.065	284.004.364	Elektrik-elektronik
206	Ak-pa Tekstil	1.093.448.423	14.405.667	343.052.465	553.511.321	2.710.000	Tekstil-konfeksiyon
207	Betek Boya	1.087.528.066	*	19.786.999	1.066.221.888	268.042.413	Kimya
209	Balpet Petrol Ürünleri	1.065.019.325	3.545.890	*	383.201.026	60.000.000	Enerji-petrol
210	Sera Yapı Endüstri	1.062.739.437	*	*	620.809.715	59.683.641	İnşaat
213	Ram Dış Ticaret	1.059.902.182	11.332.802	134.562.101	358.657.471	43.425.879	Dış ticaret
214	Onur Market	1.058.681.151	*	*	*	*	Perakende
216	Delphi Automotive Systems	1.055.203.873	116.433.598	203.143.000	998.496.702	559.016.289	Otomotiv
218	Doğa Koleji	1.050.000.000	*	*	*	*	Eğitim
220	Armada Bilgisayar	1.044.493.999	15.800.430	*	550.197.826	139.711.769	Bilişim
221	Modern Karton Sanayi ve Ticaret	1.040.472.510	*	*	*	*	Kağıt ve ambalaj
222	Trendyol	1.040.000.000	*	*	*	*	E-ticaret
223	Cargill Tarım ve Gıda	1.039.208.458	81.205.841	16.547.000	794.965.495	524.863.798	Tarım
225	Mobimark İletişim	1.032.626.405	24.229.478	*	684.410.321	72.205.411	Tekno perakende
226	Beymen Mağazacılık	1.026.304.851	72.525.064	*	1.429.374.150	257.185.392	Perakende
227	Enerji Petrol Ürünleri Pazarlama	1.025.440.670	4.190.876	156.590.228	210.939.157	120.753.463	Enerji-petrol
228	Daikin	1.024.915.846	58.923.852	101.610.430	676.762.610	150.000.000	Makine
230	HP Türkiye	1.015.000.000	*	*	*	*	Bilişim
231	Zorluteks Tekstil	1.009.997.148	105.297.921	146.310.046	1.624.941.109	721.814.359	Tekstil-konfeksiyon
233	Esan Eczacıbaşı	1.004.143.255	*	*	*	*	Maden
236	Tat Gıda	981.120.246	69.338.575	28.126.747	691.466.792	460.960.367	Gıda-içecek
238	Netaş	969.843.424	22.671.860	49.563.389	1.375.486.892	549.695.877	Telekom
239	Aksa Jeneratör	969.257.231	53.226.612	166.205.141	1.492.150.651	336.134.160	Makine
247	Ceva Lojistik	947.139.737	*	*	*	*	Lojistik
248	Raintrade Petrokimya	940.016.706	22.629.088	267.073.990	298.133.658	90.245.974	Dış ticaret
250	Vitra Karo	928.465.616	*	*	*	*	Cam-seramik
251	Eczacıbaşı Girişim	927.742.346	*	*	*	*	Hızlı tüketim
252	TGS Yer Hizmetleri	925.308.844	28.997.774	*	257.857.332	129.809.862	Ulaştırma
254	Nuh Çimento	922.977.309	219.540.722	33.267.641	1.441.579.283	1.107.351.877	Çimento
257	Kaleseramik Çanakkale Kalebodur	910.805.128	*	*	*	*	Cam-seramik
258	Derindere Turizm Otomotiv	909.773.889	52.330.172	*	2.878.100.962	270.117.227	Ticaret-hizmet
260	Sarten Ambalaj	908.042.202	41.905.268	77.214.320	931.539.021	237.235.020	Kağıt ve ambalaj
261	Memorial Sağlık Grubu	907.249.839	*	*	1.209.107.493	69.819.435	Hastane
262	Fasdat Gıda Dağıtım	903.635.057	25.756.499	2.055.001	356.992.020	7.719.858	Lojistik

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
265	Ekinciler Demir Çelik	898.946.790	26.125.607	96.119.000	438.076.732	149.692.468	Demir çelik
269	Sur Yapı Endüstri	881.115.131	*	*	3.035.729.411	*	İnşaat
270	Borsa İstanbul	878.383.000	374.393.000	13.160.066	9.045.300.000	1.190.536.000	Borsa
275	Ravago Petrokimya Üretim	861.951.205	11.578.416	230.658	845.889.716	242.536.909	Enerji-petrol
277	Tatmetal Çelik Sanayi	835.529.899	*	*	*	*	Metal
280	Koç Sistem	826.152.008	31.955.115	4.363.000	408.227.152	132.806.808	Bilişim
282	Palmet Enerji	817.121.336	-25.250.223	2.034.850	1.497.293.828	367.611.236	Enerji-petrol
284	Has Otomotiv Yatırım	814.279.453	7.704.957	*	338.373.659	58.296.790	Otomotiv
291	AE Arma Elektropanç	797.106.592	39.498.982	226.583.486	768.681.479	134.555.373	İnşaat
292	D TES Elektrik	794.671.199	*	*	811.323.294	439.017.089	Enerji-petrol
294	Pirelli Otomobil Lastikleri	791.614.724	-6.873.672	138.349.062	479.859.183	72.901.741	Lastik
295	Lenovo	791.222.000	*	*	*	*	Bilişim
296	Hema Endüstri	789.134.618	19.469.156	*	2.148.966.092	389.310.267	Otomotiv
297	Federal Mogul	788.619.324	*	157.086.058	556.764.743	*	Otomotiv
298	STFA Deniz İnşaatı İnşaat	788.403.413	*	261.233.735	1.034.440.162	183.926.094	İnşaat
299	İntema	787.089.074	*	*	*	*	İnşaat
300	Plasmar Plastik ve Kimya	786.420.295	5.729.987	4.370.063	193.430.188	28.034.862	Plastik
303	Mars Lojistik	774.924.734	80.192.542	124.371.993	491.375.983	1.500.000	Lojistik
305	Progıda Tarım Ürünleri	770.158.934	*	207.483.188	*	*	Gıda-içecek
312	Korozo Ambalaj	745.225.759	56.483.355	2.802.539	789.901.812	236.777.498	Kağıt ve ambalaj
314	Omsan Lojistik	740.990.834	61.497.256	31.982.727	499.286.748	384.328.902	Lojistik
315	Taha Kargo Dış Ticaret	739.833.289	1.205.090	239.519.635	140.007.666	13.644.889	Lojistik
317	Doğan Müzik Kitap	735.500.000	14.200.000	*	302.200.000	80.400.000	Perakende
319	Yudum Gıda	731.507.480	36.618.319	*	*	*	Gıda-içecek
320	Anadolu Restoran İşletmeleri	731.000.000	*	*	*	*	Gıda-içecek
322	Modern Oluklu Mukavva Ambalaj	727.649.975	*	6.069.738	701.509.852	61.726.189	Kağıt ve ambalaj
325	Enka Pazarlama	720.509.651	43.123.059	*	680.248.412	387.404.267	Makine
326	Oracle Bilgisayar	709.993.750	*	*	*	*	Bilişim
327	Çelebi Hava Servisi	709.524.691	38.416.282	*	689.822.528	87.487.517	Ulaştırma
330	İpek Kağıt	701.923.968	*	*	*	*	Kağıt ve ambalaj
335	ISS Tesis Yönetim Hizmetleri	696.775.771	46.180.306	*	293.933.992	110.550.000	Ticaret-hizmet
339	Öznur Kablo	693.215.800	17.282.704	2.625.000	657.610.507	223.360.467	Elektrik-elektronik
340	Deva Holding	688.456.364	71.976.001	*	1.017.527.019	512.847.513	İlaç ve ilaç dağıtım
344	Sinpaş Yapı	685.847.761	92.422.933	*	4.165.680.953	1.196.627.776	İnşaat
348	Hewlett-Packard Enterprise	682.000.000	*	*	*	*	Bilişim
353	Anel Elektrik	677.440.131	77.768.653	*	1.173.604.191	374.019.862	İnşaat
354	Perfetti Van Melle Gıda	674.822.491	*	*	515.562.520	452.772.049	Gıda-içecek
355	Torunlar Gıda	669.132.160	*	*	*	*	Gıda-içecek
359	Medicana Sağlık Grubu	651.053.099	27.677.196	39.215.068	759.591.820	249.746.334	Hastane
368	Tekzen Ticaret	635.559.119	32.106.368	*	*	*	Perakende
369	Mutlu Akü	631.311.988	*	*	*	*	Makine
370	Tadım Gıda	630.616.073	*	*	*	*	Gıda-içecek
371	Meeting Point IQ	629.921.785	12.844.806	204.152.012	366.292.833	4.242.250	Turizm
372	Doğan Dağıtım	625.759.024	*	619.594	77.626.959	15.527.620	Ticaret-hizmet
373	Çekok Gıda	624.027.321	8.763.296	2.434.526	259.618.932	85.380.690	Gıda-içecek
374	Ascendum Makine	619.238.000	*	*	248.999.000	58.622.000	Ticaret-hizmet
376	Resinex-BMY Plastik Kimya	613.358.044	*	*	437.966.229	70.519.806	Plastik

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
380	Reysaş Lojistik	607.322.701	-54.452.813	*	1.110.314.251	192.132.199	Lojistik
381	Biotekno	606.431.072	*	*	22.877.067	3.343.875	Bilişim
385	Olmuksan IP	599.997.798	-17.659.080	7.161.735	454.661.129	243.967.486	Kağıt ve ambalaj
387	Horoz Lojistik	595.521.645	26.525.541	19.000.000	251.372.724	72.901.279	Lojistik
389	Hasçelik Sanayi	594.030.380	*	*	*	*	Demir çelik
390	ASF Otomotiv	593.698.464	3.537.874	*	318.298.361	27.000.000	Otomotiv
392	Şık Makas Giyim	592.344.215	6.487.777	174.392.000	354.029.429	58.049.710	Tekstil-konfeksiyon
398	Reka Bitkisel Yağlar	582.671.115	*	*	292.877.837	*	Tarım
402	Erciyas Çelik Boru	580.116.731	52.716.187	42.102.695	548.847.327	194.784.096	Demir çelik
408	Pirim Gıda ve Meşrubat	576.656.059	-5.145.447	*	282.307.374	30.000.000	Gıda-içecek
413	İstanbul Deniz Otobüsleri	568.371.954	-316.754.530	*	1.893.358.344	9.299.942	Ulaştırma
414	Dünya Uluslararası Mücevher	564.934.147	*	*	277.790.742	*	Kuyum
415	Hürriyet Gazetecilik	564.101.838	-93.192.444	20.706.770	933.675.887	411.479.219	Basın
416	Gram Altın Pazarlama Sanayi	563.469.731	5.324.535	6.396.839	142.176.811	113.109.388	Kuyum
419	Karsan Karadeniz Kimya	556.300.264	*	*	658.934.015	57.735.803	Ticaret-hizmet
421	Farplas Oto Yedek Parçaları	552.645.965	12.839.524	18.433.000	341.553.751	108.706.820	Otomotiv
422	Fenerbahçe Futbol A.Ş.	548.229.359	*	*	551.214.551	-403.931.262	Ticaret-hizmet
423	Erdemoğlu Dış Ticaret	547.080.887	3.269.371	*	*	2.000.000	Dış ticaret
424	Eroğlu Giyim	545.958.808	*	*	*	*	Tekstil-konfeksiyon
427	Ak-Taş Dış Ticaret	543.660.982	*	*	397.016.556	*	Dış ticaret
434	Koçak Farma İlaç ve Kimya	530.899.204	*	*	*	*	İlaç ve ilaç dağıtım
438	İnanlar İnşaat	526.465.540	-14.141.658	*	609.460.221	151.649.495	İnşaat
439	Ümran Çelik Boru	526.102.469	*	*	*	*	Demir çelik
440	Ruha Elektrik	526.093.838	*	*	221.083.055	69.280.129	Elektrik-elektronik
446	Vakko	520.383.120	18.845.747	800.895	442.656.163	186.744.204	Tekstil-konfeksiyon
448	*	519.181.052	22.567.127	65.306.477	274.605.260	140.141.105	Kağıt ve ambalaj
449	Odaş Elektrik Üretimi	517.421.052	-12.257.562	*	951.536.711	155.897.497	Enerji-petrol
450	Saray Döküm	516.525.096	130.514.139	52.120.348	639.934.646	4.000.000	Metal
457	Galatasaray Sportif	508.853.220	*	*	652.779.605	-366.079.887	Ticaret-hizmet
458	Ay Marka Mağazacılık	506.058.687	-14.811.627	565.377	583.577.478	37.807.795	Perakende
460	Boğaziçi Beton	505.162.130	-5.695.511	*	558.887.601	41.542.772	İnşaat
462	Jotun Boya	502.475.488	96.376.422	64.602.000	386.023.883	181.126.507	Kimya
466	TÜMOSAN Motor ve Traktör	500.184.083	42.409.571	2.814.386	386.944.467	278.838.526	Otomotiv
467	Bağfaş Bandırma	498.836.412	-51.201.462	11.191.433	1.151.288.647	484.938.540	Gübre
468	BTA Havalimanları Yiyecek ve İçecek İşl.	492.134.000	27.350.000	6.776.525	213.601.000	4.865.000	Gıda-içecek
469	Candy Hoover Euroasia Ev Gereçleri	491.332.280	*	*	226.806.228	15.377.384	Elektrik-elektronik
471	Borusan Otomotiv Pazarlama	491.029.000	18.820.000	*	109.859.000	27.013.000	Otomotiv
472	Öz-Sel Ecza Depoları	491.009.914	*	*	435.518.101	103.953.911	İlaç ve ilaç dağıtım
473	Nexans İletişim Endüstri	490.367.040	*	103.556.666	346.795.669	136.720.562	Bilişim
475	Alarko Carrier	487.014.520	46.138.222	16.897.519	444.401.539	343.308.699	Makine
477	Metal Market Dış Ticaret	482.894.629	*	*	129.118.279	17.412.865	Demir çelik
482	Elif Plastik	473.113.246	31.078.592	74.549.679	578.838.149	219.491.424	Plastik
483	Sentim Bilişim Teknolojileri	472.500.006	*	*	267.319.459	71.207.139	Bilişim
487	Akdeniz Güvenlik	467.492.000	11.479.833	*	138.212.782	65.227.831	Ticaret-hizmet
489	DTV Haber ve Görsel Yayıncılık	465.790.031	42.074.926	32.230.647	375.639.686	69.600.791	Basın
496	Temsa İş Makinaları	462.922.688	*	5.199.836	358.978.262	140.699.071	Makine
500	Kerevitaş	461.890.263	-84.885.418	16.261.157	604.820.268	-52.243.081	Gıda-içecek

* Açıklanmadı.

MİKRO YAZILIM NEDEN BÜYÜMEK İSTEYEN HER ŞİRKETE LAZIM?

1 

Büyümek isteyen her şirkete lazımız biz. Müşterilerimize sadece yazılım satmaz; yeri geldiğinde onlara bir iş ortağı, yeri geldiğinde bir danışman, ihtiyaç duydukları anda ise bir dost olmayı biliriz. Müşterilerimizi büyütecek somut projeleri geliştirmeye önem veririz.

2 

Yaklaşık 30 yıllık bir deneyime ve birikime sahip olsak da, ilk günkü heyecanımızı hiç yitirmedik. İşini profesyonelce yapan amatör ruhlu çalışanlarız hepimiz.

3 

Sektörün gerçeklerini biliriz bilmesine de, bu gerçekçiliğin ne ideallerimizi, ne de hayallerimizi öldürmesine izin vermeyiz.

4 

Farklı sektörlerdeki 100 bini aşan müşteri portföyümüze, ülke çapında sayıları 300'ü aşan iş ortağımıza rağmen, hiçbir zaman "biz olduk" demedik, demeyiz. Onu, bunu, şunu değil; kendimizi aşmak için, başarı çıtamızı her gün biraz daha yükseğe taşımak için mücadele veririz.

5 

Kısa vadede kâr etmenin, orantısız bir hızla büyümenin peşinde değiliz. Çalışanlarımızla, iş ortaklarımızla, müşterilerimizle birlikte büyümenin gücüne inanır, bunun için emek veririz.

6 

Dürüstlüğe ve samimiyete olan inancımız hiç değişmese bile, en çabuk biz değişiriz yine de. Hem değişimin en hızlı olduğu yazılım sektörünü, hem de müşterilerimizin sektörlerini anı anına takip eder, kendimizi her gün günceller, hep dinamik, hep genç kalırız.

7 

Her 10 kullanıcımızdan 9'u hizmet ve ürünlerimizden memnun olduğu için, dostlarına bizi tavsiye ettikleri için mutlu oluruz elbet ama bununla yetinmeyiz. Bizden memnun kalmayan bir kişi bile olsa, nedenini bulup onu da mutlu etmenin yollarını ararız.

8 

Birer yazılımcı olarak, elbette ki verilerin kesinliğine ve bilimsel yöntemlerin gücüne güveniriz. Müşterilerimiz için hayata geçirdiğimiz her projede araştırmalardan, rasyonel verilerin ve bilimsel yöntemlerin nimetlerinden sonuna kadar yararlanırız.

mikro YAZILIM

Büyümek isteyen her şirkete lazım.

▸ mikro.com.tr

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	İZMİR						
22	JTI Tütün Ürünleri Pazarlama	9.576.926.762	45.023.736	*	1.967.697.066	138.641.694	Tütün
39	Petkim	4.532.590.622	781.883.244	452.540.032	6.268.527.788	3.001.710.146	Kimya
60	Gediz Elektrik Perakende Satış	3.157.095.622	63.063.675	*	1.075.841.085	66.621.483	Enerji-petrol
67	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara	2.948.230.137	*	245.145.000	*	*	Tütün
87	Tesco Kipa	2.338.293.000	-238.120.000	21.135.292	2.123.764.000	1.308.785.000	Perakende
91	İzmir Demir Çelik	2.260.207.628	-97.272.586	219.154.017	2.992.871.184	619.564.279	Demir çelik
128	Pergamon-Status Dış Ticaret	1.750.221.186	4.563.290	575.020.249	407.705.874	24.079.180	Dış ticaret
134	Yaşar Birleşik Pazarlama	1.661.486.422	16.980.202	*	438.494.882	121.596.685	Gıda-içecek
154	JTI Tütün Ürünleri	1.399.582.140	117.735.769	128.177.352	2.625.306.401	570.378.861	Tütün
156	GDZ Enerji Dağıtım	1.391.538.454	321.824.627	*	2.231.785.119	640.733.373	Enerji-petrol
208	Pınar Süt	1.067.776.692	63.675.950	41.969.707	933.593.147	593.338.364	Gıda-içecek
219	Abalıoğlu Yağ	1.049.962.728	*	*	*	*	Gıda-içecek
242	Tuborg	962.729.000	302.885.000	17.829.375	1.285.558.000	747.041.000	Gıda-içecek
243	*	960.898.689	8.827.259	82.031.183	286.053.353	90.837.709	Gıda-içecek
245	S.S.İzmir Eczacılar Üretim Koop.	957.120.512	*	*	333.551.691	14.365.766	İlaç ve ilaç dağıtım
285	BMC Otomotiv	812.297.147	-89.191.059	48.055.000	2.148.993.026	81.189.943	Otomotiv
302	Çimentaş	777.463.000	-5.426.000	16.461.067	1.500.017.000	996.639.000	Çimento
304	DYO Boya Fabrikaları	773.251.091	9.783.148	14.450.761	778.437.263	119.674.115	Kimya
316	CMS Jant ve Makine San.	738.914.777	65.228.244	162.196.701	696.092.169	214.828.630	Otomotiv
336	Ege Profil	695.523.111	50.227.293	31.818.162	815.704.858	279.188.585	Plastik
345	Üniteks Tekstil Gıda	685.817.812	*	145.258.000	331.162.441	184.304.053	Tekstil-konfeksiyon
356	Özkan Demir Çelik	659.633.180	-69.029.033	77.326.644	1.524.905.288	237.777.227	Demir çelik
363	Menderes Tekstil	645.115.929	-5.885.479	170.421.107	838.511.692	277.191.456	Tekstil-konfeksiyon
366	Pınar Entegre Et ve Un	639.779.956	59.320.139	6.853.035	352.503.791	222.467.907	Gıda-içecek
395	Batıçim Batı Anadolu Çimento	589.354.090	2.147.524	8.242.219	1.497.244.560	603.264.018	Çimento
399	Tankar Oto Petrol Kimya	582.636.598	9.994.160	*	215.084.257	51.000.000	Enerji-petrol
409	Hugo Boss Tekstil	576.106.570	44.654.391	139.682.447	386.352.583	297.461.851	Tekstil-konfeksiyon
428	Norm Cıvata	543.493.687	89.314.541	78.829.335	492.468.729	345.192.103	Metal
430	Stackpole International Oto. Ürünleri	540.480.956	*	*	168.518.017	98.691.112	Makine
445	Mondi Tire Kutsan	521.375.369	2.979.900	20.101.084	505.048.755	169.256.593	Kağıt ve ambalaj
455	CMS Jant Sanayi	510.643.685	*	148.732.498	498.983.804	128.112.630	Otomotiv
486	Polibak Plastik Film Sanayi	467.689.292	12.330.619	59.844.983	397.311.031	50.000.000	Plastik
488	Akdeniz Kimya	467.373.513	*	32.025.000	*	*	Kimya
492	Artı Seyahat Acentası	465.006.528	*	*	332.715.518	5.585.155	Ticaret-hizmet
	KAHRAMANMARAŞ						
287	Kipaş Mensucat	809.736.656	*	29.148.452	1.909.996.074	967.018.646	Tekstil-konfeksiyon
391	Şirikçioğlu Mensucat	593.474.891	25.939.940	16.596.788	*	346.506.821	Tekstil-konfeksiyon
420	İskur İplik Kumaş Mensucat	553.749.877	*	98.111.000	*	*	Tekstil-konfeksiyon
495	Kipaş Kağıt Sanayi İşletmeleri	463.216.458	*	43.916.904	830.501.336	82.007.693	Kağıt ve ambalaj
	KARABÜK						
88	Kardemir	2.336.737.097	-209.277.731	80.909.549	5.656.009.653	2.237.501.123	Demir çelik
358	Mescier Demir Çelik	656.990.137	32.681.489	118.847.000	465.798.235	87.538.399	Demir çelik
	KARAMAN						
347	Bifa Bisküvi	682.151.049	76.394.898	66.135.997	401.462.239	263.799.219	Gıda-içecek
	KASTAMONU						
426	Eti Bakır	544.369.539	*	*	*	*	Maden

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	KAYSERİ						
192	Hes Hacılar Elektrik	1.175.056.731	45.039.777	106.667.277	862.852.277	30.000.000	Elektrik-elektronik
234	Boytaş Mobilya	1.002.822.004	86.057.174	21.347.304	930.936.128	739.041.129	Ağaç-orman
288	Merkez Çelik Sanayi ve Ticaret	809.186.046	44.633.635	23.224.448	871.635.417	716.970.479	Ağaç-orman
364	Hasçelik Kablo	644.159.634	*	*	*	*	Elektrik-elektronik
367	Boyteks Tekstil	636.036.622	140.141.653	140.272.461	426.342.255	597.023.074	Tekstil-konfeksiyon
454	Orta Anadolu Ticaret	512.278.323	28.758.442	77.094.377	556.295.383	330.931.905	Tekstil-konfeksiyon
463	Yataş	502.323.499	22.446.593	13.758.110	348.602.809	107.012.966	Tekstil-konfeksiyon
479	Kayseri Elektrik Perakende Satış	476.321.162	*	*	182.916.451	*	Enerji-petrol
	KIRŞEHİR						
232	Petlas Lastik	1.005.459.970	87.986.918	155.043.004	1.352.686.613	679.048.613	Lastik
	KOCAELİ						
1	Tüpraş	34.854.851.000	1.944.022.000	2.109.882.002	31.218.180.000	8.088.386.000	Enerji-petrol
85	Sepaş Enerji Sakarya Elektrik	2.431.046.000	45.245.000	*	710.587.000	117.084.000	Enerji-petrol
94	Kroman Çelik	2.182.694.467	*	*	*	*	Demir çelik
113	Yıldız Entegre	1.910.461.123	*	50.722.605	2.501.703.044	1.070.000.000	Ağaç-orman
124	Honda Türkiye	1.819.035.334	*	69.082.460	979.748.295	180.000.000	Otomotiv
125	Çelik Motor	1.797.834.000	-104.397.000	*	2.356.139.000	143.643.000	Otomotiv
127	Brisa	1.766.472.991	79.945.116	*	2.836.268.145	570.186.060	Lastik
151	Namet Gıda	1.421.664.645	137.293.186	632.623	690.827.567	530.445.076	Gıda-içecek
177	Tezcan Galvanizli	1.254.460.028	*	*	*	*	Metal
203	İstanbul Gübre	1.108.718.874	*	1.507.609	620.040.070	278.567.512	Gübre
224	Autoliv Cankor Otomotiv	1.032.773.631	*	145.908.126	*	236.566.072	Otomotiv
268	Ravago Petrokimya Satış ve Pazarlama	892.654.109	9.991.999	53.775.116	321.477.735	9.104.629	Enerji-petrol
272	Grid Solutions Enerji	871.609.141	58.009.086	197.661.261	1.228.979.048	83.926.750	Enerji-petrol
279	Anadolu Isuzu	829.811.333	-60.901.230	56.065.952	885.066.797	262.464.571	Otomotiv
301	Assan Hanil Otomotiv	778.878.045	*	747.000	420.073.055	*	Otomotiv
332	Teklas Kauçuk	698.431.715	*	171.630.000	550.395.901	393.514.978	Otomotiv
377	Sedaş Sakarya Elektrik Dağıtım	612.900.000	71.343.000	*	680.362.000	122.539.000	Ticaret-hizmet
383	Kent Gıda	603.355.395	-2.792.985	48.171.621	551.870.110	320.848.880	Gıda-içecek
406	Alsim Alarko Sanayi Tesisleri	578.200.309	*	*	1.786.917.202	775.342.364	İnşaat
431	Koruma Klor Alkali	539.155.016	57.793.419	4.094.000	522.955.390	193.153.643	Kimya
437	Farba Otomotiv	529.061.820	*	52.347.000	421.749.804	*	Otomotiv
470	*	491.135.824	7.553.480	119.945.000	658.019.191	142.242.540	Otomotiv
	KONYA						
79	Konya Şeker Fabrikası	2.516.549.434	25.068.951	69.101.886	5.803.445.738	950.000.000	Gıda-içecek
310	Erser Grup Tarım Ürünleri	754.997.081	5.390.827	96.594.299	181.646.912	51.058.458	Tarım
343	Eti Alüminyum	686.215.675	109.723.130	36.934.000	1.893.880.940	1.201.888.791	Metal
361	Adese Alışveriş Merkezleri	649.314.128	43.673.958	*	971.052.876	474.431.251	Perakende
	KÜTAHYA						
281	Çelikler Seyitömer Elektrik Üretimi	818.334.621	*	*	10.087.360.778	4.750.446.158	Elektrik-elektronik
	MANİSA						
23	Vestel Elektronik	9.540.494.000	164.148.000	2.239.624.659	9.651.215.000	1.779.236.000	Elektrik-elektronik
174	*	1.278.802.226	*	281.132.000	720.304.837	535.156.047	Makine
286	İmbat Madencilik	809.983.203	146.241.678	*	379.706.664	296.863.539	Maden
452	Yonca Gıda Sanayi	515.291.028	*	71.565.000	346.198.703	*	Gıda-içecek

* Açıklanmadı.

(2016 yıl sonu rakamlarına göre)

	Firma adı	Ciro (TL)	Vergi öncesi kâr (TL)	İhracat ($)	Toplam aktif (TL)	Özsermaye (TL)	Sektör
	MERSİN						
146	Arbel Bakliyat	1.526.217.383	11.832.082	361.163.000	770.991.869	73.723.488	Gıda-içecek
193	Çimsa Çimento	1.170.309.931	306.257.063	131.078.265	2.540.512.285	1.250.990.157	Çimento
215	Aves Enerji Yağ ve Gıda	1.058.634.281	*	62.910.000	578.547.855	33.447.266	Gıda-içecek
264	Siyam Petrolcülük	900.462.094	*	*	306.657.527	61.804.975	Enerji-petrol
313	Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği	743.438.676	53.917.961	*	2.000.263.143	133.230.000	Lojistik
346	Başhan Tarımsal Ürünler	683.019.965	14.981.641	46.829.000	325.480.904	88.713.498	Tarım
459	Memişoğlu Tarım Ürünleri	505.210.337	25.643.395	100.470.957	231.395.637	141.766.569	Gıda-içecek
	MUĞLA						
318	Kılıç Deniz Ürünleri	732.633.718	42.708.839	141.874.000	934.655.262	254.611.783	Gıda-içecek
453	Gümüşdoğa Su Ürünleri Üretim	513.170.515	79.997.350	61.325.000	589.414.381	333.428.541	Gıda-içecek
484	KLC Gıda Ürünleri	469.249.259	*	*	79.758.448	6.899.015	Gıda-içecek
	ORDU						
274	Doğuş Çay ve Gıda Maddeleri	868.168.807	*	3.266.572	835.831.197	*	Gıda-içecek
382	Durak Fındık	604.897.707	5.062.252	114.724.091	405.020.415	56.104.170	Gıda-içecek
497	Çamsan Ağaç Sanayi	462.497.463	1.851.057	6.946.000	733.425.461	107.095.887	Ağaç-orman
	OSMANİYE						
93	Baştuğ Metalurji	2.199.333.889	*	109.472.860	2.110.227.917	409.635.814	Demir çelik
	SAKARYA						
18	Toyota Otomotiv	10.644.290.000	*	2.685.061.000	3.190.503.000	401.567	Otomotiv
164	Şenpiliç	1.347.399.015	*	*	*	*	Gıda-içecek
259	Yazaki Otomotiv	909.403.465	-27.175.041	160.701.000	518.926.786	25.888.889	Otomotiv
308	Balsu Gıda	756.931.307	*	175.593.000	*	*	Gıda-içecek
334	Tırsan Treyler	696.901.535	*	127.062.256	*	312.516.438	Otomotiv
350	Toyota Boshoku Türkiye Otomotiv	680.808.538	*	10.293.000	263.166.513	107.747.759	Otomotiv
	SAMSUN						
196	Ulusoy Un	1.151.991.130	17.520.588	41.987.315	568.647.893	179.471.425	Gıda-içecek
229	Yeşilyurt Demir Çelik	1.016.338.772	152.781.205	*	*	*	Metal
388	Karaçuha Tarım Ürünleri	594.587.894	*	*	*	*	Tarım
499	Özyılmaz Fındık	461.985.319	1.933.606	4.060.000	105.216.788	44.173.870	Gıda-içecek
	SİİRT						
181	Limak Çimento	1.236.801.805	-89.043.342	16.573.147	3.704.616.790	1.234.237.407	Çimento
	TRABZON						
465	Arslantürk Tarım Ürünleri	501.457.219	4.204.000	67.379.000	160.424.504	33.337.594	Gıda-içecek
	UŞAK						
401	Gedik Tavukçuluk	580.642.094	20.613.103	8.264.000	236.029.644	87.177.184	Gıda-içecek
	VAN						
253	Vangölü Elektrik Dağıtım	923.957.266	*	*	647.635.835	384.537.053	Enerji-petrol
	YALOVA						
111	Aksa Akrilik	1.954.385.000	182.660.000	257.057.000	2.632.970.000	1.249.750.000	Kimya
328	Tersan Tersanecilik	705.427.616	46.256.256	209.613.631	1.020.108.728	236.167.728	Gemi inşa
	ZONGULDAK						
14	Ereğli Demir Çelik	11.636.504.000	2.271.428.000	513.732.396	23.651.277.000	15.207.669.000	Demir çelik
101	Eren Enerji	2.032.658.861	*	*	5.869.750.871	*	Enerji-petrol
485	Çınar Boru Profil	469.042.244	*	*	*	*	Demir çelik

* Açıklanmadı.

"PAZAR DOYDU AMA BÜYÜME SÜRÜYOR"



BSH Group, 13,1 milyar Euro'luk cirosuyla dünyanın en büyük 2'nci ev aletleri üreticisi. Dünyada 41 üretim merkezi bulunuyor, en büyük fabrikası ise Çerkezköy'de. Türkiye'yi 3 yıl önce 89 ülkenin olduğu bölgenin merkezi haline getiren BSH, 2 milyara yakın insanın yaşadığı bölgenin sorumluluğunu ise 15 yıldır BSH Türkiye'yi yöneten Norbert Klein'a verdi.

Yeni göreviyle birlikte seyahat sıklığı artan Klein, bu durumdan hiç şikayetçi olmadığını aksine çok sayıda ülkeden sorumlu olmasının motivasyonunu artırdığını söylüyor. Son 5 yılda BSH Türkiye'nin çok başarılı bir grafik

BSH, son 5 yılda pazar payını 5 puan artırarak yüzde 33'e çıkardı. Türkiye'de son 5 yılda devasa bir büyüme gerçekleştirdiklerini söyleyen BSH Türkiye, Orta Doğu, Afrika ve BDT Bölge Başkanı NORBERT KLEIN, artık büyümeyi bölgelerindeki gelişmekte olan pazarlara taşıyacaklarını belirtiyor. Klein, geçen yılki yüzde 5'den sonra 2017'de yüzde 30'un üzerinde büyüme beklediklerini söylüyor ve ekliyor: "Pazar gelişimini sürdürüyor, ancak pazarın doygunluk seviyesine geldiğini söyleyebiliriz. Büyüme, yenileme ve yeni üründen kaynaklanıyor."

AYÇE TARCAN AKSAKAL
● aaksakal@capital.com.tr



çizdiğini ve devasa büyüme yakaladığını anlatan Klein, "Önümüzdeki dönemde Türkiye'deki sağlam konumumuzu korumanın yanında Afrika ve Orta Doğu gibi gelişmekte olan pazarlarımızda büyümemizi artırmak istiyoruz" diyor.

BSH Türkiye, Orta Doğu, Afrika ve BDT Bölge Başkanı Norbert Klein ile geçtiğimiz 5 yıldaki performanslarını, yeni döneme ilişkin hedeflerini, beyaz eşya pazarını konuştuk:

● BSH açısından son 5 yıl nasıl geçti?

■ Geçtiğimiz 5 yılda, devasa bir büyüme yaşadık. Bunun birkaç nedeni var. İlki, 5 yıl önce 4 milyon birim üretmekte olduğumuz Çerkezköy'deki üretim tesislerimize yatırım yaparak kapasitemizi 7 milyon birim seviyesine çıkardık. Çerkezköy fabrikamız BSH Grubu'nun dünya genelindeki 42 fabrikasının en büyüğü oldu.

● Son 5 yılda, ne kadar büyüdünüz?

■ Türkiye pazarındaki yurt içi satışlarımızı ele alırsak piyasa hassasiyetimizi önemli oranda artırdık. Bugün, yurt içi pazarda yüzde 30'dan fazla pazar payına sahibiz. Türkiye pazarında çok güçlü bir konuma geldik.

● Pazar payınız ne kadar arttı?

■ 5 yılda pazar payımızı 5 puan artırdık.

● Son 5 yılda Türkiye'de hayal kırıklıklarınız oldu mu?

■ Markalarımızın performansından oldukça memnunuz. Geçtiğimiz 10 yıl içerisinde, Türkiye pazarında çoğu şeyi doğru yaptığımızı düşünüyorum, aksi halde pazar payımızı artıramazdık. Türkiye'deki başarımız bizi grup içinde 5'inci sıraya getirdi. Bu da, bütün grup içinde büyük yatırımları almamızı, daha fazla görev üstlenebilmemizi ve en önemlisi de merkezin güvenini elde etmemizi sağladı.

● Hedeflerin tamamını gerçekleştirdiniz mi?

■ Her zaman hedeflerimizin üzerine çıktık, hedeflerimizin üzerine çıkmaya da alışkınız. BSH Türkiye'nin başarısının sırrı da Alman ve Türk kültürünün mükemmel uyumunda gizli. Alman kültürü uzun vadeli bakmayı, çok derin, detaylı analiz yapmayı gerektiriyor. Türk kültürü ise daha kısa vadeli ancak hiçbir zaman pes etmeyen bir anlayışa sahip. Biz burada iki farklı kültürün gücünü oldukça başarılı bir şekilde bir araya getirebildiğimiz için son derece başarılı olduk.

● Türkiye'de beyaz eşya pazarı belli bir doygunluğa ulaştı mı?

■ Pazar gelişimini sürdürüyor, ancak pazarın doygunluk seviyesine geldiğini söyleyebiliriz. Türkiye'deki her evde bir buzdolabı, fırın ve çamaşır makinesi var. Yine Türkiye'deki hanelerin yüzde 65'inde bulaşık makinesi bulunuyor.

● Pazardaki büyüme nereden geliyor?

■ Büyüme ürünlerin değişiminden ve tüketicinin yeni ürünlere yönelmesinden kaynaklanıyor. Artık Türkiye'de tüketiciler artan satın alma gücüyle daha yüksek değere veya daha iyi performansa sahip bir ürünü satın alabiliyor. 10 yıl önce, satın alma gücü düşük olan tüketici artık uluslararası bir markayı tercih edebiliyor. Bu pazarda gördüğümüz önemli trendlerden biri. Ayrıca ürün değiştirme oranının hızlandı-

"2018'İ OLUMSUZ ETKİLEYECEK"

5 AYDA YÜZDE 30 BÜYÜDÜ

Pazarda tüketiciler açısından ÖTV indiriminden kaynaklanan avantaj oldukça küçük bir para miktarı olmasına karşın insanlar için psikolojik bir etki yarattı. Baktığınızda insanlar bu indirim nedeniyle satın alıyor. Bu da pazarın yılın 5 ayında yaklaşık yüzde 30 büyümesine neden oldu.

"EKİM'DE DÜŞÜŞ YAŞANACAK"

ÖTV indirimi, eylülün sonuna kadar geçerli olacak. Bu nedenle yıl sonuna kadar yüzde 30'luk büyümenin devam etmesini beklemiyorum. Şimdiden satışların düşmeye başladığını görüyoruz. Yine de ÖTV indiriminin 2017 sonuna kadar pazarda yüzde 10-12 arasında adet büyümesine yol açacağını düşünüyorum. Bizim tahminlerimize göre bu yıl, pazardaki satışlar eylülün sonuna doğru yavaşlayacak ve ekimin başından itibaren de düşüş göreceğiz.

PAZAR BÜYÜMESİ

Bana göre sektördeki büyüme bu yıl yüzde 10-12 arasında olacak. Bu da hala Türkiye için büyük bir büyüme oranı. Bununla birlikte bu yılki bu büyüme seviyesinin 2018'deki büyümeye olumsuz bir etkisinin olup olmayacağından emin değilim. Aslında, temel olarak, 2018'de gerçekleşmesi gereken satışların, 2017'de erken gerçekleştiğini görüyoruz. Yani, insanlar, gelecek yılı beklemek yerine şimdi satın almayı tercih ediyor. Bunun 2018 için nasıl etkilerinin olacağını bekleyip göreceğiz.









ğını, tüketicinin ürünlerini geliştirme eğiliminde olduğunu görüyoruz.

● Pazarda gördüğünüz diğer eğilimler neler?

■ Ankastre eşyalarda gerçekten güçlü bir büyüme görüyoruz, yani daha önce ayrı bir fırın alan kişiler, şimdi ankastre beyaz eşyalar için modern bir mutfağı tercih ediyor. Bu da pazarı geliştiriyor.

● Önümüzdeki dönemde sektörde pazar payları aynı şekilde mi devam eder?

■ Türkiye'de beyaz eşya pazarında birinci, ikinci ve üçüncü oyuncunun sıralaması uzun yıllar boyunca bu şekilde, istikrarlı kalacak. İlk 3 oyuncunun pazar payının kolay kolay, kayda değer şekilde değişeceğini tahmin etmiyorum.

● Bugüne kadar Türkiye pazarına ne kadar yatırım yaptınız?

■ 2005'ten bu yana Türkiye'ye 1 milyar Euro yatırım yaptık. Şu anda, Türkiye'nin yabancı yatırımlı en büyük beyaz eşya şirketi konumundayız.

● BSH Türkiye'nin cirosu nedir?

■ Bugün, Türkiye'deki şirketimizin toplam cirosu 5,5 milyar TL seviyesinde. BSH Türkiye'de ise toplam 6 bin 700 kişi çalışıyor.

● İhracatınız nedir?

■ İhracat konusunda oldukça güçlüyüz. Geçen yıl, yaklaşık 900 milyon dolar ihracat gerçekleştirdik. Son 3 yıldır bölgenin merkezi durumunda olmamız ihracatımızın sürekli artmasına yol açıyor.

● Türkiye'den kaç ülkeyi yönetiyorsunuz?

■ 2014'ten itibaren 89 ülkenin bulunduğu, Afrika'dan Rusya'ya kadar uzanan geniş bir coğrafyanın yönetimini üstlendim. Türkiye, bölgede önemli bir merkez haline geldi.

● Bölgenizin ekonomik büyüklüğü nedir?

■ Sorumluluğumdaki bölgede yaklaşık 2 milyar kişi yaşıyor. Türkiye'den yönettiğimiz

BSH'NİN BÜYÜME YOLCULUĞU

1. 2005'ten bu yana Türkiye'ye 1 milyar Euro yatırım yaptık, kapasiteyi 7 milyona çıkardık.
2. Çerkezköy fabrikası, BSH'nın dünya genelindeki 42 fabrikasının en büyüğü oldu.
3. BSH'nin ciro ve pazar payı açısından en büyük 5 ülkesinden biri haline geldik.
4. Son 5 yılda pazar payımızı 5 puan artırdık.
5. Toplam ciromuz 5,5 milyar TL, çalışan sayımız ise 6 bin 700 kişi düzeyinde.
6. 2016'yı yüzde 5 büyüme ile kapattık. Bu yıl yüzde 20-25 arası güçlü bir büyüme bekliyoruz.
7. İhracatta çok güçlüyüz. Geçen yıl, 900 milyon dolar ihracat gerçekleştirdik.
8. 89 ülkenin olduğu bölgenin merkezi olmamız ihracatımızın artmasına yol açıyor.
9. Türkiye'de gelişim sürüyor, ancak pazarın doygunluk seviyesine geldiği söylenebilir.
10. Büyüme artık değişimden ve tüketicinin yeni ürün talebinden kaynaklanıyor.
11. Türkiye'de ilk 3 oyuncunun sıralaması uzun süre değişmeyecek.

bölgenin toplam cirosu 1,7 milyar Euro düzeyinde. Bunun 2025'in sonuna kadar 3,5 milyar Euro'ya yükselmesi öngörülüyor.

● Önümüzdeki dönem için hedefiniz nedir?

■ Türkiye'de yapmak istediğimizin ne olduğu konusunda net bir fikre sahibiz. Bizim için en önemlisi Türkiye'de kârlı büyümek. Türkiye'de büyümeye kararlıyız ve bunu gerçekleştirmek için yatırım yapıyoruz. Ancak bu büyüme kesinlikle kârlı olmalı.

● Bunun dışında diğer hedefiniz nedir?

■ Bizim için ikinci önemli konu bölgesel merkez faaliyetimizi daha da iyileştirmek. Bu nedenle Türkiye'deki AR-GE'mize ve üretim tesislerimize sürekli yatırım yapıyoruz. Türkiye'de oldukça güçlüyüz, doygun bir pazarımız var ancak bize bağlı olan bütün diğer pazarlar bugün önemli bir ticari büyüme fırsatı sunuyor. Dolayısıyla, ana yatırımlarımız, bu yönde ilerlemek için olacak.

● Bölgenizde en hızlı büyüme hangi pazarda yaşanıyor?

■ Rusya krizden sonra, yavaşça toparlanmaya başladı ve şu anda oldukça iyi bir büyüme gösteriyor. Ayrıca, Rusya'da pazar hassasiyetimizi de geliştiriyoruz.

● Rusya'da kaçıncı sıradasınız?

■ Rusya'da bir puan farkla BSH grubu olarak ilk sıradayız. Bu pazar tekrar elimize geçiyor.

● Diğer pazarlardaki durumunuz nedir?

■ Orta Doğu ve Uzak Doğu'da güçlü şekilde büyüyoruz. Örneğin, Suudi Arabistan'da gayet iyi bir ilerleme kat ettik. İran'da da mükemmel bir ilerleme gerçekleştiriyoruz. Bu ülkeye yaptırımlar kaldırıldığında, geçen yıl tekrar girmeye başladık. O andan itibaren, devasa bir büyüme gerçekleştirdik. Dolayısıyla İran oldukça iyi gidiyor. Bunun yanı sıra Afrika'da da çok iyi bir gelişim yaşadık. Baktığınızda konumumuzun Türkiye veya Rusya'daki kadar iyi olmadığı ancak önümüzdeki dönemde bu olumsuz durumu geliştirmek istediğimiz İran, Afrika, Orta Doğu gibi yükselen pazarlarımız bulunuyor.

● Son dönemde en fazla büyümeyi nerede yaşadınız?

■ Yüzde açısından en fazla büyüdüğümüz bölge Afrika oldu. Ancak Afrika'da, özellikle Güney Afrika ve Fas dışında çok zayıf pazar hassasiyetimizin olduğunu itiraf etmem gerekiyor. Bu nedenle, önümüzdeki dönem için kendimize önemli gördüğümüz ve zayıf pazar hassasiyetimizin olduğu birkaç ülkeyi hedef olarak tanımladık. Gelecekte çalışmalarımızı bu pazarlarda yoğunlaştıracağız.

● Afrika'yla ilgili hedefiniz nedir?

■ Afrika'da iki haneli, yüksek bir büyüme sağlamak istiyoruz. Bunun için Afrika'da çok çaba harcadık ve harcamaya devam ediyoruz. Ajandamın ilk sırasında Afrika var ve bu kıtayla çok ilgileniyorum.

● Afrika'yla ilgili vaktinizi en çok hangi konular alıyor?



"EN BÜYÜK POTANSİYEL AFRİKA'DA"

"NÜFUS VE GELİR ARTIYOR"

En büyük ilerleme potansiyeline sahip yer kesinlikle Afrika pazarı. Çünkü, Afrika'da nüfus ve gelir artışı yaşanıyor. Afrika'nın mevcut nüfusunu ele alalım, nüfus 1,2 milyar kişi ve bunun 2050 yılında 2'ye katlanması bekleniyor. Buna ek olarak geliri 3-5 bin doları geçen orta sınıfın sayısı artıyor. Bu da daha önce hiç bir zaman buzdolabına sahip olmamış kişilerin buzdolabı almaya başlamasına yol açacak.

HANGİ ÜRÜNLERE TALEP YÜKSEK?

Afrika pazarında özellikle buzdolapları, derin dondurucular ve klimalar odaktaki ürünlerken, bulaşık makineleri bu insanlar için gündemde değil. Ancak Afrika'da soğutmayla ilgili her şeye talep var.

"UZUN VADELİ BAKMAK LAZIM"

Afrika için, uzun vadeli bir yaklaşıma gerek var çünkü Afrika zorlu, oldukça dengesiz, yatırım gerektiren ve girmek için "cesaret" isteyen bir pazar. Ancak pazar hızlanmaya ve büyümeye başladığında orada olmak ve orada yerleşmiş olmak için şimdi oraya gitmemiz gerektiğini görüyoruz. Bu da bu pazarlara ve Pakistan ve Bangladeş gibi pazarlara yatırım yapmamızın sebebi.

“BÖLGEYE YATIRIM ARTACAK”

“YILLIK YATIRIM 70-100 MİLYON EURO”

Bugüne kadar Türkiye’de temel yapımıza çok fazla yatırım yaptık, artık bunların içini doldurmak zorundayız. Bu yüzden, daha fazla yatırım yapacağımızı düşünmüyorum. Önümüzdeki dönemde de Türkiye’ye her yıl olduğu gibi 70- 100 milyon Euro arasında yatırım yapacağız.

LOJİSTİK VE AR-GE ÖNEMLİ

Son dönemde daha iyi performans gösterebilmek için lojistik tesislerimizi iyileştirmeye yönelik yatırım yapıyoruz. Aynı zamanda, AR-GE merkezimize yatırım yapıyoruz. Diğer kültürleri, diğer insanları anlamak ve yeni ürünler geliştirmek için yatırım yapıyoruz. Dolayısıyla artık odak noktamızda sadece Türkiye pazarı yok artık yatırımlarımızı daha çok bulunduğumuz bölgeye yönelik şekillendiriyoruz.

BÖLGEYE YATIRIM ARTACAK

Yapmakta olduğumuz şey, bölgesel planımızı daha da genişletmek, bu nedenle Türkiye’den yönetilen gelişmekte olan pazarlara daha fazla yatırım yapıyoruz, daha fazla insan istihdam ediyoruz ve bu bölgedeki tüm faaliyetlerimizi yoğunlaştırıyoruz. Bu da BSH Group içinde Türkiye’nin öneminin kayda değer ölçüde artırıyor ve artırmaya devam edecek.



■ Yaptığımız şey Afrika’yı öğrenmek. Çünkü burada başarılı olmak için Afrikalı tüketiciyi anlamanız gerekiyor. Biz de bunu yapıyoruz. Afrikalı tüketiciyi temsil ettiğini düşündüğümüz ülkelere gidiyoruz ve oralarda yoğun tüketici araştırmaları yapıyoruz. Haneleri ziyaret ediyoruz. Geçtiğimiz ay, Almanya’dan yönetim kurulu üyelerimizle Afrika’daki iki ülkeyi ziyaret ettik, yaşama şartlarını anlamaya çalıştık.

● Afrika’da başarılı olursanız, ihracatınız ne kadar artar?

■ Afrika, bizim için stratejik öneme sahip ve şu anda Afrika’da, gelecekteki konumumuz için hazırlık yapıyoruz. Uzun vadeli düşünüyoruz. Afrika’da da Avrupa’da ve Türkiye’de olduğumuz gibi önemli bir oyuncu olmak istiyoruz. Kesinlikle çoğunluktan biri olmak istemiyoruz. Bunun için organizasyonumuzu ve ürün gamımızı hazırlıyoruz. Türkiye’de, Afrika’dan birçok çalışanımız var. Çerkezköy’deki merkezimizde en az 10 Afrikalı çalışıyor.

● Türkiye, grup içindeki önemini koruyor mu?

■ Türkiye, hem pazar payı hem de ciro konusunda, BSH’nin en büyük 5 pazarı arasında. Yani, grup için çok önemli. Son dönemde ise böylesine büyük bir bölgenin bölgesel merkezi olduğu için grup içinde çok daha fazla önem kazandı. İkinci olarak, Türkiye, hala, bütün beyaz eşyaları tek bir yerde ürettiğimiz en büyük üretim yerimiz.

● Türkiye’de bu yıl ne kadar büyüme planlıyorsunuz? 2017 için hedefiniz nedir?

■ Bu yıl Türk piyasasındaki olumlu etkiler nedeniyle beklediğimiz büyüme yüzde 20-25 arasında. Bu da oldukça güçlü bir büyüme.

● Geçen yıl nasıl geçti?

■ Geçen yıl, pazar yüzde 5 seviyesinde büyüdü ve biz de pazarla aynı seviyede büyüme sağladık. 2016 için kötü bir yıl oldu diyemem. Bizim için iyi bir yıl oldu. Çünkü biz sadece pazar payımızı değil, kâr durumumuzu da sürekli izliyoruz. Pazar payı artışı ve kârlılık bizi mutlu ediyor.

● Kârlılığı hangi seviyede tutmaya çalışıyorsunuz?

■ Yatırımlarımızı finanse edebilmek için iki haneli kazanç seviyesine ulaşmaya çalışmamız lazım. Dolayısıyla Türkiye’de de kârlılıktan ödün vermemiz gerekecekse, pazar payı elde etmeye çalışmayacağız.

● 2017 nasıl bir yıl?

■ Bu yıl, harika bir yıl geçiriyoruz. Sadece Türkiye’de değil, bu yıl tüm bölgedeki toplam pazar payımızı önemli ölçüde artırıyoruz. Her bir hedef pazarda büyüyoruz ve pazar payı elde ediyoruz. Bu nedenle, performansımızdan son derece mutluyuz.

● Bundan sonraki en önemli hedefiniz nedir?

■ Önümüzdeki dönemde Türkiye’deki sağlam konumumuzu korumanın yanında, gelişmekte olan pazarlarda, özellikle Afrika ve Orta Doğu’da büyümemizi daha da artırmak istiyoruz. C

ANALİZ

YENİ

Son 10 yılda Türkiye'de çok az sektörde sıfırdan yeni bir tesis hayata geçti. Yapılan mevcut yatırımlar ise ağırlıklı kapasite artırımı ve yenilemeye gitti. Birçok sektör yetkilisi de yeni tesis yatırımına ihtiyaç olmadığını düşünüyor. Hatta yeni kapasitelerin devreye alınmasını önemli bir risk olarak görüyorlar. Bunun nedeni ise mevcut kapasitelerin tam kullanılamıyor oluşu...



NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

500



TESİS HESAPLARI

SANAYİDE YAPILACAK HER yatırım hem Türkiye'nin küresel rekabetteki gücünü hem içeride hassas karnı olan istihdamı iyileştirme noktasında kritik önem taşıyor. Ancak sektör yetkililerine göre son 10 yılda üretimde sıfırdan yeni tesis yatırımı konusunda Türkiye'nin performansı çok parlak değil. Birçok sektör uzmanı son 10 yılda kendi sektörlerinde önemli bir yatırım olmadığını ifade ediyor. Örneğin beyaz eşya sektörünün en büyük tedarikçilerinden Farel'in genel müdürü Haluk Akçalı, beyaz eşyada son yıllarda öne çıkan yatırımları "Whirpool'un Indesit'i satın alması, Vestel ve BSH'nın kapasite büyütmesi ve Arçelik'in Romanya ve Hindistan başta olmak üzere küreselleşme atakları" olarak sıralıyor.

Ege İhracatçı Birlikleri Koordinatör Başkanı Sabri Ünlütürk, tekstil sektöründe büyük bir yatırım olmadığını dile getiriyor. Doğtaş Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan da mobilyada gözlemledikleri kayda değer bir yatırım olmadığını belirtiyor.

Yapılan yatırımlara bakıldığında ise bütçelerin genellikle yenileme ve kapasite artırmaya gittiği gözleniyor. Ünlütürk, son yıllarda tekstil sektöründeki tüm şirketle-

Yeni yatırımın adresi

Sektör	Yatırıma ihtiyaç duyulan alan
Beyaz eşya	Otomasyonu içeren güvenilir makine ve hat yatırımları
Beyaz et ve yumurta	Serbest dolaşan tavuk ve yumurtası için kapasite artırım yatırımı
Boya	Yenilikçi ve çevre dostu ürün yatırımı
Çelik	Dünya ile rekabet için cevhere dayalı entegre üretime geçiş yatırımları
Çimento	Beton bariyer üretecek yeni tesisler
Et	Hayvansal üretim altyapısı ve maliyeti düşürecek yatırımlar
Ev tekstili	Katma değerli üretim yapacak makineler
Mobilya	Katma değeri yüksek ürün ve tesis yatırımı
Oluklu mukavva	Makine hızlarının artması, baskı teknolojilerinin gelişmesi için yatırım
Plastik	Medikal, savunma gibi ana sanayileri destekleyici plastik yan sanayi yatırımları
Süt	Üretim maliyetlerini düşürecek modernizasyon yatırımları
Tekstil	Teknik tekstil alanında pazarı geliştirecek yatırımlar
Traktör	Dış ticaret açığını azaltmak için ithal markaların Türkiye'de üretim yapması bekleniyor.
Un	Rekabetçi kalabilmek için UR-GE ve AR-GE yatırımları

Not: Sektörler alfabetik olarak sıralanmıştır.

Sektörlerin tesis karnesi

	Sektör	Üretim tesisi sayısı (Adet)
1	*Hazır giyim*	51.579
2	*Mobilya*	16.915
3	*Plastik*	6.500
4	*Ev tekstili*	6.000
5	*Süt*	2.258
6	*Tekstil*	2.106
7	*Alüminyum*	1.500
8	*Un*	677
9	*Et*	665
10	*Boya*	600
11	*Çelik*	200
12	*Oluklu mukavva*	128
13	*Çimento*	60
14	*Temizlik kağıdı*	60
15	*Kireç*	46
16	*Yonga lif levha*	44
17	*Seramik sağlık gereçleri*	30
18	*Gazbeton*	13
19	*Cam*	12
20	*Elektrolitik bakır*	8
21	*Traktör*	5


DAVUT DOĞAN


BATUHAN BESLER

rin 5-10 milyon dolar aralığında kapasite ve yenileme yatırımı yaptıklarını anlatıyor. Davut Doğan da mobilyada hayata geçen bazı yatırımları şöyle anlatıyor: "Kelebek Mobilya Düzce tesislerinde 12 bin metrekarelik kapalı alan ve teknoloji yatırımı yapıldı. İzmirli Konfor Mobilya yeni yatırım hazırlığı içinde. Üretim tesislerini yeni alana taşımak istiyorlar."

Plastik sektöründe ise 2012-2016 yılları arasında 4 yılda 821 milyon dolarlık makine ve teçhizat yatırımı gerçekleştirildi. Seramik sağlık gereçleri alanında Vitra, iki yıl önce üretim kapasitesini yüzde 20 artıracak bir tesis için 45,5 milyon Euro'luk bir yatırım yaptı.

YENİ YATIRIM RİSK Mİ?

Peki sektörlerde yeni tesis yatırımına ihtiyaç var mı? Seramik sağlık gereçlerinden, alüminyuma, çimentodan plastik boruya birçok sektör temsilcisi bu soruya "hayır" yanıtı veriyor. Hatta yeni kapasitelerin devreye alınmasını önemli bir risk olarak görüyorlar. Bunun nedeni ise mevcut kapasitelerin tam kullanılamıyor oluşu…

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, şu anda ihtiyacın 2 kat üzerinde üretim yapabilecek tesisler olduğunu dile getiriyor. Ege Vitrifiye Genel Müdürü Merter Savaş "Mevcut şirketler bile tam kapasiteyle üretim gerçekleştirmiyor. İlave bir tesis talepten fazla arz yaratarak, ortalama kalite-fiyat dengesini bozabilir, iç piyasa rekabetini olumsuz etkileyebilir" diye konuşuyor.

ÇEİS (Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası) Başkanı Tufan Ünal da sektörde kapasite kullanım oranının yüzde 87 civarında olduğunu belirtiyor. Atıl kapasite yaratmamak adına kapasite artırmaya ihtiyaç olmadığını söylüyor.

GF Hakan Plastik Türkiye ve Ortadoğu Bölge Başkanı Batuhan Besler de kendi sektörleri açısından yeni tesis yatırımına ihtiyaç olmadığı görüşünde. "Plastik boruda üretim hacmi ihracat ve iç pazar talebini karşılamak için yeterli seviyede" diyor.

Lila Kâğıt Genel Müdürü Alp Öğücü, temizlik kağıdı üretiminde ihracat ve yurt içi pazardaki büyümeye rağmen 5 yıl yetecek kadar kapasite fazlası olduğunu anlatıyor. "Kapasite kullanım oranı yüzde 72'ler düzeyinde. Bu durum rekabetin yoğun ve üreticiler için kârlılığın da oldukça düşük olmasına neden oluyor" diyor.

Davut Doğan, kapasite kullanımı yüzde 70'lerde olan mobilyada yeni tesis yatımına gerek olmadığının altını çiziyor.

CÜNEYT YANIKÇIOĞLU / MOBSAD BAŞKAN VEKİLİ

"KATMA DEĞERLİ YATIRIM OLMALI"

YÜZDE 90'I KOBİ
Mobilya Türkiye'nin son 11 yılda en çok büyüyen sektörlerinin başında geliyor. Sektörde 65 bin iş yeri bulunuyor. Sektör, doğrudan 200 bin kişiye istihdam sağlıyor. Ölçek olarak baktığımızda sektör şirketlerinin yüzde 90'ını KOBİ'ler oluşturuyor.

"BÜYÜK YATIRIM OLMADI"
Son yıllarda sektörde büyük bir yatırım olmadı. Bu dönemde hemen her şirket tamirat, tadilat, depolama ağırlıklı yatırım yaparken üretim alanlarının büyütülmesi sınırlı kaldı. Sektörümüze yapılacak yatırım, yeni fabrika, atölye yatırımlarından ziyade insana yapılan ve katma değeri yüksek ürünlerin üretimine dair yatırımlar olmalı.

MARKALAŞMA VE TASARIM
Sektörümüzün en büyük sorunlarından birini kalifiye çalışan eksikliği oluşturuyor. Bu yüzden meslek liselerinde ve yüksek okullarında eğitim görmüş mobilya ustalarına ihtiyacımız var. Diğer yandan markalaşmaya, tasarım, AR-GE ve inovasyon faaliyetlerine önem verilmeli. Türkiye'nin şu anda kilogram başına ihracat değeri yaklaşık 1,4 dolar. Oysa mobilyada katma değeri yüksek ürünler üretme gücüne sahibiz.



KATMA DEĞER PEŞİNDE

Kapasitelerini yeterince kullanamadıkları için yeni kapasiteleri tehdit olarak gören sektörler farklı alanlarda yatırıma ihtiyaç duyuyor. Bu noktada da özellikle verimliliği artıran, modernizasyonu sağlayan, rekabette öne çıkaracak katma değerli ürün üretimini destekleyecek yatırımlar öne çıkıyor.


TALİN SARAYLI DİKİCİ


EREN GÜNHAN ULUSOY


FEVZİ KESKİNOĞLU


SABRİ ÜNLÜTÜRK

Alüminyumda da kapasite kullanım oranının yüzde 65 olduğuna ve bu nedenle sektörde ciddi bir kapasite fazlası olduğuna dikkat çeken Saray Grup Yönetim Kurulu Üyesi Talin Saraylı Dikici, "Sektörümüzün yeni yatırıma değil, verimliliğe yönelik yatırımların ön plana çıkarılmasına ihtiyacı var" diyor.

Türkiye Un Sanayicileri Federasyonu Başkanı Eren Günhan Ulusoy, şirketlerin rekabetçi kalabilmesi için UR-GE ve AR-GE yatırımlarına ağırlık verilmesi gerektiğini belirtiyor. Türkiye'nin Avrupa'nın en büyük beşinci boya üreticisi olduğunun altını çizen Jotun Doğu Avrupa ve Orta Asya'dan Sorumlu Başkan Yardımcısı Şükrü Ergün, bu konumun gelişmesi için pazarın ihtiyacı doğrultusunda inovasyonlar yapmak gerektiğini söylüyor.

Schott Orim Cam Genel Müdürü Hakan Gerdan, beyaz eşya sektörüne yönelik cam işlemede talebin üzerinde bir kurulu kapasite olduğunu dile getiriyor. Bu durumda bu kapasitenin Avrupa'ya ihracat yönünde kullanıldığında bir miktar daha artırılabileceğini söylüyor. "Tabii mevcut kapasite artırımının yanında yeni ürünlere yönelik teknolojik yatırımlar da yapılabilir" diyor.

Sabri Ünlütürk de tekstilde teknik tekstilin payını artırmak gerektiğini ifade ediyor. Bu nedenle dünyadaki üretimde yüzde 1,5 payı olan Türkiye'nin bu payını artırması için bu alanda yatırımlar gerçekleştirmesi gerektiğini savunuyor.

YENİ FIRSATLARA DİKKAT

Öte yandan yatırım açısından fırsat barındıran bazı alanlar da var. Örneğin, Keskinoğlu Şirketler Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Fevzi Keskinoğlu, beyaz et ve tavukçulukta tüketicilerin doğal üretim koşullarının oluşturulmasını talep ettiklerini belirtiyor.

"İçinde bulunduğumuz şu dönemde, yasal prosedürlere uygun serbest dolaşan tavuk ve serbest dolaşan tavuk yumurtası üretimi ve organik yumurta üretim ka-

Yeni tesise ihtiyacı olmayanlar

Sektör	Neden yeni tesis yatırımına ihtiyaç yok?
Alüminyum	Sektörde kapasite kullanım oranı yüzde 65 civarında. Sektörde ciddi bir kapasite fazlası var.
Çimento	Sektörün kapasite kullanım oranı yüzde 87. Atıl kapasite yaratmamak adına kapasite artırmaya ihtiyaç yok.
Elektrolitik bakır	Ülke ihtiyacının iki katı üretim yapabilecek elektrolitik bakır nihai üretim tesisi var.
Mobilya	Sektörde kapasite kullanımı yüzde 70'lerde olduğu için yeni yatırıma ihtiyaç yok.
Plastik boru	Plastik boru sektöründeki üretim hacmi ihracat ve iç pazar talebini karşılamak için yeterli seviyede.
Seramik sağlık gereçleri	Mevcut tesisler tam kapasite ile üretim yapamıyor. İlave bir tesis kalite-fiyat dengesini bozabilir.
Un	Kapasite kullanım oranı düşük. Sektör kapasitesinin sadece yüzde 47'sini kullanabiliyor.
Yonga lif levha	Mevcut kapasiteler talebin yüzde 39 üzerinde.

Not: Sektörler alfabetik olarak sıralanmıştır.

pasitesini artırmaya ihtiyaç var" diyor.

Beyaz Et Sanayicileri ve Damızlıkçıları Birliği Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Dr. Sait Koca da sektörde kapasitelerin artırılması için 2025 yılına kadar asgari 500 milyon dolarlık yatırım gerçekleştirileceğini söylüyor ve ekliyor:

"Bu yatırım kapsamında yeni kesimhane tesisleri, damızlık kümesleri, kuluçkahaneler ve yem fabrikaları yer alacak. Ayrıca entegrasyon bünyesinde çalışan yetiştiricilerin de 100 milyon dolarlık yetiştirme kümesi yatırımı gerçekleştirmesi bekleniyor."

Gıdada da hem ette hem sütte modernizasyon yatırımlarına ihtiyaç duyuluyor. Pınar Süt Genel Müdürü Gürkan Hekimoğlu, hayvan başına süt verimliliğinin artırılmasına yönelik yatırımlar yapılması gerektiğini belirtiyor. Pınar Et Genel Müdürü Tunç Tuncer de sektörde arz-talep dengesini sağlayarak fiyat istikrarı elde edebilmek için hayvansal üretim altyapı yatırımlarına ihtiyaç olduğunu söylüyor. "Mevcut durumda, daha düşük maliyetli çalışabilmek için çiftliklerin modernizasyon yatırımları özendirilmeli" diye konuşuyor.


TUFAN ÜNAL


NAMIK EKİNCİ

Çimento sektöründe, beton bariyer üretimi konusunda üretici yetersizliği söz konusu. ÇEİS Başkanı Tufan Ünal, "Betondan üretilecek bariyerler ülkemizi çelik bariyer noktasında dışa bağımlılıktan kurtaracak ve ülke ekonomisine katma değer yaratacak" diyor.

SEKTÖRLERİN BEKLENTİSİ

Çelikte ise cevhere dayalı entegre üretime geçilmesi bekleniyor. Dünya çelik üretiminin yarısını gerçekleştiren Çin'de üretimin yüzde 94'ünün cevhere dayalı olduğunu belirten Çelik İhracatçıları Birliği Başkanı Namık Ekinci, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Türk çelik sektörümüz ise bu yöntemle birlikte katma değerli üretime geçecek, ihracat değerini artıracak, hurda bağımlılığını ve maliyetlerini azaltacak. Ayrıca teknolojiyi sektöre entegre ederek, yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi ile birlikte ürün çeşitliliğini de artıracak."

Plastik sektöründe daha fazla katma değerli üretime geçme ihtiyacı dikkat çekiyor. PAGEV Başkanı Yavuz Eroğlu medikal, savunma sanayi, havacılık ve telekomünikasyon alanlarında ana sanayilerin gelişmesiyle bir-

TEVFİK BİLGİN / NUH ÇİMENTO GURUBU YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"KÂRI MUHAFAZA ETMEK İÇİN YENİ YATIRIM OLMAMALI"

60'IN ÜZERİNDE ENTEGRE TESİS
Türkiye'de TÇMB verilerine göre 60'ın üzerinde entegre çimento fabrikası bulunuyor. Kireç sektöründe ise 46 adet tesisin toplamda 6 milyon 165 bin ton üretim kapasitesi var. Gazbeton sektöründe ise 7 şirket ve 13 üretim tesisi bulunuyor. Bu tesislerin toplam kapasitesi 5 milyon metreküp civarında.

200 MİLYON DOLARLIK YATIRIM
Sektörde son yapılan yatırımlara baktığımızda... En son Aşkale Grubu'na bağlı Samsun-Kavak çimento fabrikası 2016 yılı sonunda devreye alındı. Tahmini olarak 200 milyon doların üzerinde bir kaynak kullanıldı.

FİYATLAR CAZİP DEĞİL
Çimento sektöründe yurt içi talebi karşılayacak kapasite fazlası bulunuyor. İhracat fiyatları çok cazip değil ve görünürde yeni pazarlar bulmak çok da kolay olmayacak. Dolayısıyla mevcut şirketlerin sürdürülebilir kâr oranlarını muhafaza edebilmesi için yeni yatırımların olmaması gerekir.

ÜMİT KARAASLAN / SUZUKİ MOTORLU ARAÇLAR PAZARLAMA GENEL MÜDÜRÜ

"5 MİLYAR DOLARLIK YATIRIM GEREKLİ"

2016 PERFORMANSI

Türkiye'de 2016 yılında Otomotiv Sanayi Derneği üyelerinin yatırım toplamı 1,1 milyar dolar olarak gerçekleşti. Toyota ve Hyundai'de yeni model yatırımları ile Tofaş Egea projeleri ile Renault Megane son dönemdeki önemli yatırımlar. Avrupa'da kriz dönemi kayıplarından geri kazanımlar devam ederken ülkemizde yeni yatırımlara ihtiyaç artarak devam ediyor. Ana üreticilerimizin kapasitelerinin yüzde 70-80'i ihracata odaklanıyor. Böylece otomotiv "döviz yaratan" sektörlerin başında geliyor.

Özellikle otomobil yatırımlarının artması, istihdam, yan sanayi faaliyetlerinin gelişmesi, lojistik, altyapı faaliyetlerinin artışı, finansman, reklam, sigorta sektörlerinde de katma değer yaratıyor.

"EKONOMİYE KATKI SAĞLAYACAK"

Elektrik, hibrid ve yakıt hücreleri gibi yeni çevreci yatırımlara ilk aşamada gecikmiş olsak da yatırım yapmayı sürdürmek gerekli. Otomotivde önde gelen ülkelere baktığımızda "iç pazar" satışlarının da yüksek olduğunu görüyoruz. Kutuplaşan ve duvarlaşan yeni dünyada iç pazarın büyütülmesi yatırımları artırıcı unsurların başında geliyor. Sektöre 5 milyar dolarlık yatırım gerekli. Bu nedenle altyapının gelişimi, teşviklerin artışıyla otomotivde yeni teknolojilere odaklı yatırımlar ülke ekonomisinin yanı sıra diğer sektörlere de katkı sağlayacaktır.



MACİT TAŞKIN / ERBAKIR GENEL MÜDÜRÜ

"500 MİLYON DOLARLIK YATIRIM YAPILMALI"

PAZARIN YAPISI

Elektrolitik bakır tel sektöründe ülkemizde Erbakır ve Sarkuysan dışında birçok küçük üretim tesisi var. Erbakır ve Sarkuysan kapasite ve kalite anlamında Avrupa'da adı ilk beş üretici içinde geçen üreticiler. Ülkemizde bakır tel pazarı bu iki üretici tarafından domine ediliyor. Ayrıca ülkemizin bakır tel ihracatı da önemli oranda bu iki üretici tarafından yapılıyor. Kâr marjı düşük olduğu için sektöre yeni oyuncu girmiyor.

15 YILDIR YATIRIM YOK

Sektörde son 15 yıldır yeni bir tesis yatırımı yapılmadı. Genelde kapasite artırma yatırımları yapılıyor. Sektörde yeni bir tesis yatırımına ihtiyaç da yok çünkü kapasite fazlası söz konusu. Sektörde hammadde gereksinimi yüzde 90 oranında yurt dışından sağlanıyor. Türkiye'de bizim hammaddemiz olan bakır katod üretimi 40-50 bin ton. Ülkenin ihtiyacı ise 400 bin ton civarında.

"DÖVİZ İHTİYACINI AZALTIR"

Bu anlamda ülkede elimizde bulunan bakır madeninin değerlendirilmesi için bir İzabe (Smelter) tesisi yapılması, ithal ikamesi anlamında elzem. Bakır İzabe tesisi pahalı bir yatırım, yaklaşık 400-500 milyon dolar ve devlet desteği olmadan yapılamaz. Böyle bir tesis ülkenin yıllık 2 milyar dolarlık döviz ihtiyacını azaltır, ülkenin elindeki bakır rezervlerinin düşük değerli bir emtia olan konsantre şeklindeki ihracını engeller. Aynı zamanda geri kazanılabilen bir maden olan bakır hurdaları da tamamen değerlendirilmiş olur.



ZEYNEP ERKUNT ARMAĞAN

likte yeni destekleyici plastik yan sanayi yatırımlarının gerektiğini söylüyor.

Traktör pazarında pazardaki ithalatçı markaların iç pazarda yatırıma geçmesine yönelik beklentiler var. Pazarda 30 civarında markanın rekabet ettiğini ancak sadece 5 üreticinin olduğunu açıklayan Erkunt Traktör Yönetim Kurulu Başkanı Zeynep Erkunt, sözlerine şöyle devam ediyor:

"İthal markaların artık Türkiye'de üretim yapmaya başlaması lazım. En azından 3-4 markanın burada yerli, köklü üretici olmak için yatırım yapması gerektiğine inanıyorum. Orta büyüklükte kapasitesi olan bir fabrikayı, arazi dahil 20-30 milyon dolara kurmak mümkün."

Beyaz eşyada da Türkiye'nin Avrupa'daki liderliğini koruması için üretim ve ihracatta büyümeye devam etmesi gerekiyor. Farel Genel Müdürü Haluk Akçalı, sektörde yeri olan yeni oyuncuların Türkiye'ye yatırım yapmasının önemli olduğunu dile getiriyor. "LG, Samsung, Haier gibi dünya devi Uzakdoğulu şirketlerin batıdaki üretim üssü Türkiye olabilirse ya da Electrolux gibi yeni bir ana oyuncu Türkiye'ye yatırım yaparsa, bu konuda önemli bir avantaj yakalayabiliriz" diyor. C


BEN S. BERNANKE
501
DELL

500

“KÂRLILIK DÜŞÜYOR, KONSOLİDASYON YAKIN”

Gayrimenkulde agresif büyüme politikası izleyen Tahincioğlu Holding, 3 yılda sektörünün ilk 5 büyük oyuncusu arasına girdi. “Gayrimenkulde liderliği hedefliyoruz, 10 milyar TL yatırım yapacağız” diyen Tahincioğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı ÖZCAN TAHİNCİOĞLU, 3 yıl içinde gayrimenkul cirosunun 12 milyar liraya çıkacağını söylüyor. Enerjiden çıkacaklarını belirten Tahincioğlu, “Gayrimenkulde agresif büyüyoruz. Hem Türkiye hem de ABD’deki yatırımlarımızı daha da büyüteceğiz” diyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL • aaksakal@capital.com.tr

Tahincioğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, gayrimenkulde 3 yıl önceki hedeflerini erken realize ettiklerini belirterek “Tahminimizden hızlı büyüdük” diyor.

3 yıl sonra gayrimenkulden elde ettikleri cironun 2 milyardan 12 milyar TL’ye çıkacağını belirten Tahincioğlu, eskiye göre gerçekleştirdikleri proje adetlerinin ve boyutlarının da büyüdüğünü söylüyor.

“Eskiden gayrimenkulde 5 proje yapıyorken



TAHİNCİOĞLU HOLDİNG'İN ROTASI

1. Geçen yıl holdingin cirosu 2,3 milyar TL oldu. Bunun 1 milyar TL'si gayrimenkulden geldi.
2. 2016'da 1 milyar TL civarında olan gayrimenkul ciromuzu 2017'de en az 2 misline çıkarırız.
3. 3 yıl önce "5 yılda ilk 5 gayrimenkul oyuncusundan biri olacağız" dedik. Bu hedefi 3 yılda yakaladık.
4. Son 3 yılda projelerimizin hem boyutu hem adedi arttı. Şu anda devam eden proje sayımız 18.
5. Son dönemde 3 büyük Emlak Konut projesi aldık. Bomonti, İstinye ve Kağıthane'nin lansmanına hazırlanıyoruz.
6. 2018'de ise Beykoz, Çengelköy, Zeytinburnu projelerini piyasaya sunacağız.
7. Önümüzdeki 3 yılda toplam yatırımlarımız 10 milyar TL'yi bulacak.
8. Enerjide istediğimiz yere gelemediğimizi görüyoruz ve çıkmayı hedefliyoruz.
9. Önümüzdeki 3 yılda hedefimiz 10 yeni restoran açarak ciromuzu150 milyon TL'nin üzerine taşımak.
10. Revo Capital yatırım fonuyla girişimcileri destekliyoruz. Şu anda fonumuzun büyüklüğü 67 milyon dolar civarında.

bugün aynı anda 18 proje yürütüyoruz" diyen Tahincioğlu, ABD'deki gayrimenkul yatırımlarını da büyüteceklerini belirtiyor.

Revo Capital ile start up'lara da yatırım yapan Tahincioğlu'nun "başarısız" bulduğu için çıkacağı tek iş ise enerji sektörü.

"Enerjide istediğimiz yere gelemediğimizi görüyoruz ve çıkmayı hedefliyoruz" diyen Tahincioğlu, yeni dönem hedeflerini, yatırım planlarını şöyle anlatıyor:

● Son 3 yılda, hayatınızda ne değişti?

■ Son 3 yılda gayrimenkul projelerimizin hem boyutu hem adedi arttı. Daha fazla Emlak Konut projesi almaya başladık. Son dönemde, İstinye, Küçükyalı ve Kayaşehir'de 3 büyük Emlak Konut projesi aldık.

● Projeler, eskiye göre ne kadar büyüdü?

■ Eskiden devam eden projelerimizin sayısı 5 ise bugün aynı anda 18 projeyi yürütüyoruz. 3 yıl önce en büyük projemiz 500 milyon TL'lik iken bugün en büyük projemiz 4 milyar TL.

● Neden böyle bir değişim oldu?

■ Bu, tamamen bizim stratejimizden kaynaklanıyor. Hedeflerimizi yüksek koymuştuk.

● Hedefiniz neydi?

■ Bundan 3 yıl önce "Gelecek 5 yıl içinde Türkiye'nin ilk 5 gayrimenkul oyuncusundan biri olacağız" dedik. Bu hedefimizi, 3 yılda yakaladık. Bugün, 3 yıl önceki büyüme hedefimizin üzerine çıktık.

● Hedeflerinizi aşmanızı ne sağladı?

■ Hedefimizi büyüme odaklı koyduk, tabii sadece büyümeye değil kârlı büyümeye önem verdik. Emlak Konut'un 10 ihalesine girdiysek 3'ünü aldık, kârlı ve değer katabileceğimiz yerlere odaklandık. Büyüme hedefli bir strateji izledik, böylece projelerimizi hem adet hem boyut bazında büyüttük.

● İzlediğiniz diğer stratejiler neler oldu?

■ Öncelikle, "agresif" büyümeyi kafamıza

"AMERİKA'DAKİ YATIRIMLARIMIZI BÜYÜTECEĞİZ"

"BENZİN İSTASYONU ALIYORUZ"

Amerika'da bazı yatırımlarımız var. Kayınbiraderim Tumay Başaranlar ile birlikte 10 yıldır, ABD'nin New York eyaleti çevresinde benzin istasyonları satın alıyoruz. Şu anda ABD'de 100'ün üstünde benzin istasyonumuz var. Bunları daha da büyütmeyi hedefliyoruz.

BÜYÜME HEDEFİ YÜZDE 70

ABD'deki benzin istasyonlarımız 250 milyon dolar ciro yapıyor. Bu yıl, 72 istasyon daha satın alacağız ve yaklaşık yüzde 70 büyüme hedefliyoruz.

"SÜPER MARKETLER BÜYÜYECEK"

Benzin istasyonlarımızın içinde kendi markamız "Atlantis Fresh Market" adı altında faaliyet gösteren 30'a yakın süper marketimiz var. Süper market işinde büyümemiz devam ediyor.

"ABD İÇİN FON KURACAĞIZ"

Bugüne dek ABD'de hep öz sermayeyle büyüdük. Şimdi yeni alacağımız istasyonlara yönelik bir fon kurmayı planlıyoruz. Bu fonla beraber diğer yatırımcıları da yanımıza alarak Amerika'daki yatırımlarımızı bir yıl içinde 2 misline çıkarmayı hedefliyoruz.



koyduk. Bunu da yapabilmemizi sağlayan güç, müşteri memnuniyeti oldu. Sadık bir müşteri kitlemiz var. Onlar sayesinde büyüyoruz.

● Sadık müşteri kitlesini nasıl oluşturdunuz?

■ Her projede sadece topraktan ilk girene değil, projenin sonuna doğru alana bile değer artışından pay bırakacak şekilde fiyatlandırmamızı yapıyoruz. Müşterilerimize daha fazla kazandırmaya çalıştığımız için kâr oranlarımız rakiplerimize göre daha düşük. Ancak bu da hızlı büyümeyi getiriyor.

● Gayrimenkuldeki temel sıkıntı nedir?

■ Son dönemde sektörde kârlılık oranları ciddi biçimde azaldı. Çünkü, böyle dönemlerde firmalar reel bazda fiyat artışı yapamaz hale geliyor. Hammaddemiz olan arsanın maliyeti artmasına karşın satış bedelimiz düşüyor. Bu da sektörde kârlılıkların ciddi anlamda düşmesine yol açtı. Yakın zamanda, sektörde konsolidasyon olma ihtimali yüksek.

● Sektörde birleşme mi olacak?

■ Konsolidasyondan kastım, sektördeki küçük oyuncuların artık oyun dışı kalacak olması. Türkiye'de gıdacıdan tekstilciye kadar herkes inşaat yapıyor, artık bu yapı değişecek. Özellikle bizim gibi markalı konut yapımcılarının bu değişen pastadan daha büyük pay almaya devam edeceklerini umuyorum.

● Gayrimenkulde şirket satın almayı düşünüyor musunuz?

■ Şu anda satın alma düşünmüyoruz, daha çok organik büyümeye yoğunlaşıyoruz.

● Bu yıl hedeflediğiniz satış rakamlarına ulaştınız mı?

■ 2017'yi gayet iyi geçiriyoruz. Bu yıl, özellikle Emlak Konut'un yaptığı kampanyada Küçükyalı'da gerçekten rekor satışlar elde ettik ve sadece 2 ayda 600'den fazla konut sattık. Yeni yapacağımız lansmanlarla 2017'de sektörde rekor kırmayı hedefliyoruz.

● 2017 için ciro hedefiniz nedir?

■ Geçen yıl, gayrimenkul ciromuz 1 milyar TL civarında oldu. 2017'de bu rakamı neredeyse sadece Küçükyalı satışlarımızdan çıkardık. Bu yıl 5,5 milyar liralık ek satışa çıkarıyoruz. Diğer projelerimizde de satışlarımız devam ediyor. Bu şekilde, geçen yılki gayrimenkul ciromuzu en az 2 misline çıkarırız.

● 2017'de satışlar geçen yılı geçer mi?

■ Temmuz-ağustos aylarında İstanbul'da gayrimenkul alıcısı bulmak çok zor. Ancak, yılın son çeyreğinde satışların çok daha iyi olacağını, markalı konut üreticilerinin genelde 2017'yi oldukça iyi geçireceğini düşünüyorum.

● Sektörde risk var mı?

■ Vadeli satışlardan gayrimenkul şirketleri-

"RESTORAN İŞİNİ BÜYÜTECEĞİZ"

"AKKAŞ AİLESİ'YLE ORTAĞIZ"

8-9 yıldır restoran işindeyiz. Trakya Et'in sahipleri Akkaş Ailesi ile ortak bu işe girdik ve restorancılıkta öğrenim eğrisini tamamladık. Restorancılıkta yavaş ama istikrarlı adımlarla büyüyoruz. Şu anda 4 büyük restoranımız var, toplamda yılda yaklaşık olarak 50 milyon TL ciro yapıyorlar.

STRATEJİK İŞ

Geçen yıl, restoranlarımızda yaklaşık 1 milyon kişiye servis verdik. Memnuniyet oranımız oldukça yüksek. Restoran işletmeciliğini geçmişte stratejik görmüyorduk, artık kendi içimizde stratejik hedefler belirleyerek restoran işimizi de büyütmek istiyoruz.

HEDEF 150 MİLYON TL

Önümüzdeki dönemde restoran işine odaklanarak bu alanda büyümeyi hedefliyoruz. Önümüzdeki 3 yıl içinde hedefimiz 10 yeni restoran açmak ve ciromuzu da 150 milyon TL'nin üzerine taşımak. Bu işte kesinlikle potansiyel görüyoruz. Restoran sektöründe kişi başı harcamanın 50-100 TL olduğu kitleyi hedefliyoruz.

3'ÜNCÜ MARKA GELİYOR

Restoran işimizde satın alma düşünmüyoruz, organik büyüyeceğiz. Şu anda Brasserie Polonez ve Grill Polonez olmak üzere 2 markamız var. 3'üncü markamızı ise 2017'de açıyor olacağız. Yeni markamız Mutfak Polonez daha çok fast food'a yönelik olacak.

nin nakit akışlarına ekstra bir baskı gelmiş oldu. Bu da piyasadaki sıkışıklığı artırdı. Bu durum, yazın satışların en dibe vurduğu dönemde sektörü rahatsız etmeye başladı. Ancak bu dönemi atlattıktan sonra sezon sonunu gayet iyi kapatmış olacağız.

● Sizin bundan sonrası için gayrimenkuldeki hedefiniz nedir?

■ Her çalışanıma "Hedefiniz genel müdürlük değilse, boşuna burada çalışmayın" diyorum. Hedefinizi yüksek koymanız lazım. Bu hedefe ne kadar yaklaşacağınızı zaman ve şartlar gösterecek. Biz de hedefimizi her zaman yüksek koyuyoruz. Hedefimiz, gayrimenkul sektörünün Türkiye'deki 1 numaralı oyuncusu olmak. Bu hedefimize doğru istikrarlı bir şekilde gitmeyi düşünüyoruz.

● Kaç yeni projeye başlayacaksınız?

■ Bu yılın son çeyreğinde Bomonti, İstinye ve Kağıthane projelerimizin lansmanını yapmayı hedefliyoruz. Önümüzdeki yıl ise Beykoz, Çengelköy, Zeytinburnu projelerimizin de lansmanını yapmayı hedefliyoruz. Ayrıca Ataşehir'de de bazı projelerimiz var.

● 3 yeni projenin lansmanı ne zaman olacak?

■ Eylül - ekim ayı gibi Bomonti'nin lansmanını düşünüyoruz. Kasım gibi de İstinye pro-



"NEW YORK'TA KONUT PROJESİ ARAŞTIRIYORUZ"

"MANHATTAN'DA PROJE ARIYORUZ"

Geçmiş yıllarda Tahincioğlu olarak Amerika'da konut yapmışlığımız var. Şimdi de New York'ta Manhattan'da konut projelerini etüt ediyoruz. Son bir yılda 100 küsur projeye baktık, bunların 42'sini ciddi etüt ettik. Ancak New York'ta incelediğimiz projelerden sadece 4'üne teklif verdik.

"DOĞRU FİYATLA GİRMEK LAZIM"

New York'ta incelediğimiz konut projelerinin hiçbiri gerçekleşmedi çünkü Manhattan'da doğru fiyatla girmediğimizde para kaybetme riskiniz çok yüksek. Bizim böyle bir lüksümüz yok. Dolayısıyla New York'ta doğru fiyat olmadığında gayrimenkul projesi geliştirmeyi düşünmüyoruz. Ancak hedefimizde Manhattan'da konut projesi yapmak bulunuyor. Bu konuda sürekli çalışıyoruz, teklif veriyoruz.

ARZ FAZLASI VAR

New York gayrimenkul piyasasında 5 milyon doların üzerindeki konutlarda ciddi bir arz fazlası oldu. Hedefimiz Manhattan'da 1 ila 3 milyon dolar arasında konutları üretebilmek. Bunun için de arsayı ucuza alabilmemiz lazım.

"HEDEFİMİZ DOĞU YAKASI"

ABD'de gayrimenkul ve bezin istasyonu yatırımlarımızda ana hedefimiz ülkenin doğu yakası. Büyümemizi bu bölgede ilerletiyoruz. Türkiye'deki gayrimenkul portföyümüze ek olarak Amerika'da geniş bir portföye sahip olmak en önemli hedefimiz.

jemizin lansmanını yapacağız. Yine bu aylarda Kağıthane projemizin lansmanını yapmayı hedefliyoruz.

● Yeni projelere ne kadar yatırım yapacaksınız?

■ Sadece İstinye'ye arsa ve inşaat maliyetiyle yaklaşık 3 milyar TL yatırım öngörüyoruz. Diğer projelerimizle birlikte önümüzdeki 3 yılda toplam yatırımlarımız 10 milyar TL'yi bulacak.

"TARIM BABAMIN HOBİSİYDİ"

"YENİ YATIRIM YAPTIK"

Tarıma son 2 yılda 20 milyon TL ek yatırım yaptık. Bu sektörde büyüme hedeflerimiz devam ediyor. Ancak tarım yatırımlarındaki sıkıntı istediğimiz boyutlarda tarım arazisi bulamamak. Bu nedenle tarım yatırımlarımız istediğimiz kadar hızlı gitmiyor. Ancak tarım da gayet önem verdiğimiz bir sektörümüz.

"ÇEKİRDEKLİ MEYVEYE YÖNELDİK"

Tarımda çekirdekli meyveye yöneliyoruz, bunun dışında ceviz ve badem üretimimiz var. Bu proje rahmetli babamın hobi olarak başladığı, daha sonra kurumsal bir yapıya dönüştürdüğümüz bir işti.

"BÜYÜK ARAZİ BULAMIYORUZ"

Tarım işimizin başında kuzenim Can Tahincioğlu var. Bu işe ciddi emek harcıyor. Ancak tarımda büyümemizi devam ettirebilmemiz için ölçek ekonomisine uyabilecek boyutlarda arazi bulabilmemiz lazım, bu da gerçekten zor.



● Satış hedefiniz nedir?

■ Bu yıl, lansmana çıkaracağımız projelerin toplam satış hedefi yaklaşık 5,5 milyar TL.

● Gayrimenkuldeki hızlı büyümeyle holdingin toplam cirosu ne oldu?

■ Tüm holding şirketleri olarak geçen sene 2,3 milyar TL ciro gerçekleştirdik.

● Bunun ne kadarı gayrimenkulden geldi?

■ 1 milyar TL'si gayrimenkul projelerimizden geldi.

● Önümüzdeki dönem için hedefiniz nedir?

■ Gelecek 3 yılda, sadece gayrimenkul işimizde toplam ciro hedefimiz 12 milyar TL.

● Diğer iş alanlarınızdaki büyüme hedefiniz nedir?

■ Diğerleri gayrimenkuldeki aynı büyümeyi göstermeyecek. Tabii keşke gösterse… Ancak, gayrimenkul sektörü dışındaki diğer işlerimiz için daha agresif büyüme hedeflerimiz var. Bunların boyutları gayrimenkule göre daha küçük olduğu için toplamın içindeki payı daha az.

● Enerji yatırımlarınız devam ediyor mu?

■ Enerjide istediğimiz yere gelemediğimizi görüyoruz ve çıkmayı hedefliyoruz.

● Neden enerjiden çıkacaksınız?

■ Enerji, yeterince büyük olmadığınızda maalesef önemli bir oyuncu olamadığınız bir sektör. Biz de enerjide doğru adımları, doğru zamanda atamadığımızı gördük. Dolayısıyla ana işimize odaklanmayı hedefledik ve gayrimenkule odaklandık. Ancak Revo Capital diye kurduğumuz bir yatırım fonu var. Bu fonla girişimcileri destekliyoruz. Burada büyümemiz gayet iyi gidiyor. Şu anda fonumuzun büyüklüğü 67 milyon dolar civarında.

● Neden yeni girişimcilere yatırım yapıyorsunuz?

■ Reel ekonomide tuğlalarla iş yapıyoruz. Ancak teknolojinin dışında kalma lüksümüz yok. Bu nedenle girişim sermayelerini destekleyen bu fonu kurduk. Bunu da büyütmeyi hedefliyoruz.

● Bugüne kadar kaç girişime yatırım yaptınız?

■ Şu ana kadar 14 yatırımımız var. Hepsi devam ediyor ve çok başarılılar. Ancak hepsinin birden başarılı olma ihtimali düşük. Yatırım yaptığımız girişimlerin yarısı başarılı olursa bu bizim için çok iyi bir sonuç olacak.

● Yeni bir sektöre yatırım düşünüyor musunuz?

■ Yeni bir sektör arayışımız ya da iştahımız yok. Tamamen mevcut sektörlerimize odaklanmak, Türkiye ve ABD'deki gayrimenkul yatırımlarımızı büyütmek istiyoruz. C

TEMSA



Ürün çeşitliliğinde ve yakıt ekonomisinde lider.


AVENUE PLUS/LF18


TOURMALIN


MARATON


OPALIN


AVENUE PLUS/LF12


MD 9 LE


MARATON VIP


PRESTİJ SX


AVENUE PLUS/LF12 CNG


MD9 ELECTRICITY


SAFİR PLUS


AVENUE IBUS/LF12 IBUS


PRESTİJ SX CITY


SAFİR PLUS VIP


AVENUE EV / LF EV


OPALIN CITY

Her segmentte ürünü bulunan TEMSA, yakıt tasarrufu ile kullanıcılarına ekonomik katkı sağlarken, tüm araçlarında konfor ve kaliteyi sunuyor.

/temsaglobal /temsaofficial /temsa-global /temsaofficial /temsaofficial

temsa.com

“5 YILLIK PLAN HAZIR İDDİALI GELİYORUZ”

1980 yılında Ömer Saçaklıoğlu tarafından kurulan Metal Yapı Konut, emlak geliştirme alanının yükselen yıldızlarından. Şirket İstanbul Tower 205, Koru Florya, Aqua Florya AVM, Ispartakule, Historia AVM, Crowne Plaza Florya gibi konut, ofis mekânları ve alışveriş merkezlerinin yanı sıra Kemerburgaz ve Zekeriköy'deki projeleriyle de öne çıkıyor.

Capital ve Ekonomist Dergisi'nin ortaklaşa düzenlediği, “Real Estate Stars - Türkiye'nin Gayrimenkul Liderleri 2016 Zirvesi”nde “En Çok Konut Projesi Yürüten Şirketler” kategorisinde ilk 10 şirket arasına giren Metal Yapı Konut'un İstanbul'un merkez lokasyonlarında bitmiş 17, inşaatı devam eden 7, planlaması başlayacak ise 4 projesi bulunuyor.

A segmente hitap eden lüks konutlar üreten Metal Yapı Konut'un 2018 planlarının en başında Ulus'ta gerçekleştireceği proje var. Yine Göktürk ve Zekeriyaköy'de bu segmentte yapılacak projeler de 2018 planları arasında. Metal Yapı Konut Genel Müdürü Akın Karali, “İnşaat olarak biz lüks segmentte devam edeceğiz. Önümüzdeki 5 yıllık iş planımız hazır” diyor. Karaali, lokasyon olarak yakın vadede İstanbul merkezinden çıkmayı düşünmediklerini ancak tarz olarak önümüzdeki dönemde şehir yaşamının değişen gereklilikleri nedeniyle “suit işletmesi”ne yoğunlaşacaklarını söylüyor.

Metal Yapı Konut, inşaat dışında 6 sektörde (akaryakıt, enerji, gıda, eğitim, perakende, AVM işletmeciliği ve otelcilik) 20 şirketle faaliyet gösteriyor. Şirket geçtiğimiz yıl Doğa Okulları'nı satın aldı. Karali, gelişmelerden memnun olduklarını belirtiyor ve ekliyor: “Sağlık, eğitim ve perakendede satın alma yoluyla büyüyebiliriz. Ama önceliğimiz Doğa Üniversitesi'ni kurmak” diyor.

500

Geçtiğimiz yıl Doğa Koleji'ni satın alarak adından söz ettiren Metal Yapı Konut, öncesinde çok göz önünde değildi. Ancak İstanbul Tower 205, Aqua Florya AVM, Ispartakule gibi dikkat çeken projelere imza atmıştı. A segment hedefli, İstanbul merkezli lüks projeleriyle büyüyen şirket, ana dalı olan inşaat dışında akaryakıttan eğitime 6 sektörde daha başarıyla faaliyet gösteriyor. 2018-2019 ajandası Ulus, Göktürk ve Zekeriyaköy emlak projeleriyle tamamen dolu olan şirketin yeni planları arasında suit işletmeciliği ve Ukrayna'da konut projeleri yapmak da bulunuyor. Sağlık, eğitim ve perakendede satın almalarla büyümeyi planlayan Metal Yapı Konut'un gelecek planlarını genel müdürü AKIN KARALİ ile konuştuk.

ASLI SÖZBİLİR ● asozbilir@capital.com.tr





METAL YAPI KONUT'UN PROFİLİ VE HEDEFLERİ

1. Biz 35 yıldır sektördeyiz. 1980 yılına kadar gayrimenkul, arsa toplayan, bir firmaydık.
2. 1980'den sonra inşaata başladık. İşin ivme kazanmasıyla 2000'lerde arsalarımızı değerlendirmeye başladık.
3. Son dönemde İstanbul Tower gibi çok büyük projeler yapıyoruz.
4. 5 yıl içinde çok iddialı bir yere geleceğiz. Ama amacımız çok konut üretmek.
5. 2017'de projeksiyonumuzun üzerindeyiz. Şu an 4 farklı bölgede proje yapıyoruz.
6. 2016 sonunda aktif büyüklüğümüz 2 milyar TL, ciromuz da 450 milyon TL oldu.
7. Bu yılın ilk çeyreğindeki ciromuz 700 milyon TL. Yılsonu ciro hedefimiz de 1,5 milyar TL.
8. Grup olarak 2016'da Doğa Okulları'nı satın aldık ve öğrenci sayımızı 15 bin artırdık,
9. 20 yeni okul açıyoruz. Doğa, 5 yıl sonra sayılı eğitim kurumlarından biri olacak.
10. Bir üniversite satın almak ve bir de Doğa Üniversitesi'ni kurmak istiyoruz.
11. Belki AVM satın alabiliriz. Sağlıkta da satın alma yoluna gidebiliriz.

Karali ile Metal Yapı Konut'un gelişim planlarını ve inşaat sektörünün durumunu konuştuk:

● Hem Türk inşaat sektöründen hem de sizin Metal Yapı olarak sektördeki konumunuzdan bahsedebilir misiniz?

■ Türkiye'deki inşaat sektörü son 10 yılda ekonominin lokomotifi haline geldi.

Son 2 yılda yaşanan birtakım olaylardan dolayı inşaat sektörü bir miktar düşüş yaşadı ama şu anda tekrar toparlanmaya doğru gidiyor.

Özellikle son 10 yıldır çok ciddi şekilde insan ihtiyaçları da arttı. Yani öncesinde bir göz evde onlarca kişinin yaşadığı bir toplumdan bugün herkesin ayrı odası, odasının içinde banyosu olması pozisyonuna gelindi. Dolayısıyla, bu ihtiyaçlar arttıkça inşaat sektörü bunları nasıl karşılayacağını oturup planladı. Kişisel ihtiyaçlardan sonra sıra sosyal tesisler, havuzlar, yürüme alanları gibi sosyalleşme ihtiyaçlarına geldi. Bunlar da 10 yılda müthiş bir artış gösterdi ve bunlarla birlikte de sektör bir ivme kazandı. Bugün proje çatılarında çok büyük havuzlar, teraslar, yürüme alanları olmaya başladı. Sektörün getirdiği bu yenilikler ülke için çok önemli şeyler. Baktığınızda Avrupa'da tarih var ama bu konfor, bu lüks yok.

● Yatırım açısından değişimin boyutu nedir?

■ Son 10 yılda müthiş bir yatırım değişimi de oldu. 10 liraya alınan bir şey her bölgede, her semtte, her ilde minimum birebir değer kazandı. Tabii bu da yatırımcıları cezbetti. Sağımız solumuz her yer inşaat oldu. Ancak artık bu işi bilen, daha iyi yapan, daha da önemlisi nakit akışını iyi yöneten firmalar ayakta kalacak. Çünkü şu anda Esenyurt, Beylikdüzü gibi bazı bölgelerde müthiş bir arz var. Buralarda yapılan projeler risk taşıyor. Bir bölgede o kadar çok arz olduğunda mutlaka o bölge birtakım değişikliklere uğrayacaktır. Bu da fiyat değişimidir. Yine son 2-3 yılda, özellikle İstanbul için konuşuyorum, müşterilerin özellikleri değişti. Bundan 10 yıl önce şehir karmaşasından, yoğun-

PLANLARIMIZDA UKRAYNA VAR

AB'Yİ BEKLİYORUZ

Önümüzdeki dönem planlarımızda Anadolu hiç yok. Tamamen İstanbul ve yurtdışı var. Yurtdışında da Ukrayna var. Biz 1996 yılında orada bir çikolata fabrikası açtık. O dönem aldığımız arsalar var, Ukrayna AB'yle bir adaptasyon yaşarsa orada konut yapmayı düşünüyoruz. Arazilerimiz zaten Kiev'in tam merkezinde.

ORTA SEGMENT

AB'ye adaptasyon olur ve o yol açılırsa Kiev'in mutlaka müthiş bir gelişime ihtiyacı var. Belli bir zümre çok lüks yaşıyor, orta segmentin yaşayabileceği konutlar çok az. Ama henüz yüzde 100 hazır değil, 1-2 yıla ihtiyacı var. Tabii çok lüks yapmayacağız. Oranın koşulları farklı, orada evler natamam veriliyor, daha ucuz ve orta segmentin ulaşabileceği konutlar yapacağız.



DOĞA ÜNİVERSİTESİ'Nİ KURACAĞIZ

EĞİTİMDE BÜYÜME

İçinde olduğumuz diğer sektörlere gelince; Biz 2016'da Doğa Okulları'nı satın aldık. Eğitim gayet iyi gidiyor, öğrenci sayımızı 15 bin artırdık, 20 yeni okul açıyoruz, 7'sini açtık. Doğa Okulları'nı devamlı büyüterek ilerletiyoruz. Bana göre Doğa Okulları 5 yıl sonra sayılı eğitim kurumlarından biri olacak.

OTEL VE AVM

Bizde otel olarak Crown Plaza Florya var, maalesef 2016'da çok kötüydü, 2017'de ise müthiş bir değişim yaşıyor. Çok iyi gidiyor, projeksiyonun yüzde 50 üzerinde. Alışveriş merkezlerimiz var; Historia ve Aqua Florya, onların ikisi de artık yüzde 100 dolu. Yenilikler yapıldı, renove edildi, performanslarından da çok memnunuz.

ENERJİ VE PERAKENDE

Akaryakıtta bayii değiştirdik, daha önce Shell'dik Total olduk, bir tane de Opet vardı ve o devam ediyor, ondan da memnunuz. Birkaç perakende işimiz var, onları epey düzelttik, büyütüyoruz şimdi. Onun dışında gayrimenkul alım satımı, arsa geliştirme işimiz de gayet iyi, memnunuz. Önümüzdeki dönemde perakende sektörüne girebiliriz. Bir perakendeci grup satın alabilir, orada büyüyebiliriz.

YENİ SATIN ALMA PLANLARI

Belki AVM satın alabiliriz. Esasında yıllardır en çok girmek istediğimiz alan sağlık. Orada da uygun bir ortam oluşursa sağlık alanına gireriz. Sağlıkta satın alma yoluna gidebiliriz. Ama en büyük önceliğimiz üniversite, eğitim. Bir üniversite satın almak ve bir de "Doğa Üniversitesi"ni kurmak istiyoruz. En kısa zamanda bunu gerçekleştirmek istiyoruz. Eğitimde çok büyük fırsat görüyoruz ve yeni lise de satın alabiliriz.

luğundan şehir dışı bölgelere kaçmak isteyen müşteri grubu şu anda tam tersi şehir içini tercih ediyor. Hem trafik problemi hem de şehrin sunduğu avantajlar nedeniyle şu anda bu country bölgelerden şehir içlerine doğru geliyorlar. Geri dönüş var.

● Peki, Metal Yapı tam olarak tüm bu dönüşümün neresinde?

■ Biz bu sektörün içinde yaklaşık 35 yıldır varız. Öncesinde çok büyük olmayan inşaat projeleri vardı ama biz yaklaşık 1980 yılına kadar devamlı gayrimenkul, arsa toplayan, bir firmayız. 1980'den sonra da bu arsalar üzerinde yavaş yavaş inşaat yapmaya başladık. 2000'li yıllarda bu işin ivme kazanması döneminde de o arsalarımızı değerlendirmeye başladık. Biz ilk 7 projemizi hep kendi arsalarımıza yaptık.

Şu anda sektörde tabii çok büyük oyuncular var, bizden büyük oyuncular da var fakat sektördeki yerimizin iyi olduğunu düşünüyorum. Çünkü, son dönemde özellikle çok büyük projeler yapıyoruz. Birçok firmanın projesine bakıyorsunuz, 20 projesinin aktif büyüklüğü belki bizim İstanbul Tower projemiz kadar ancak eder. İşte yine Çekmece'de bir projemiz var, 800 bağımsız bölümden oluşuyor.

Şu anda son derece iddialı, büyük projeler yapıyoruz. Önümüzdeki 5 yıl içinde de sektörde çok iddialı bir yere geleceğiz. Ama bizim asıl amacımız çok konut üretmek değil. Çünkü, biz sosyal konut yapmıyoruz. Biz hep lüks konuttayız. Şimdi Ulus'ta yine A segmentinde bir proje yapacağız. Dolayısıyla önümüzdeki dönem mimariyle, yaptığımız projenin kalitesiyle mutlaka sektörde dengeli bir yerde olacağız.

● 15 Temmuz darbe girişiminin gayrimenkul sektörünü çok olumsuz etkilediğini biliyoruz. Genel olarak baktığınızda sektör 2016'yı nasıl kapattı?

■ Tabii ki sektör zayıf kapattı. Ama öyle kapatması gerekiyordu. Böyle bakarsak 2016 aslında kaybedilmiş değil, kazanılmış bir yıl. Yaşanan darbenin sonunda toparlanmak, 2015'in iki katına ulaşmak büyük başarı… 2017 verileri de çok çok iyi gitmiyor ancak bölgesine göre de değişiyor.

● Rakamsal olarak bir şey var mı elinizde?

■ Rakamsal olarak sektör tabii ki artıda. 2016'da 2015'e göre daha fazla konut satıldı. Ama o rakamların hepsi piyasa rakamları değil.

● Peki, Metal Yapı'nın satış, kârlılık olarak 2016 performansı nasıl?

■ 2015'e göre bir miktar daha düşük diyelim. Yüzde 15-20 daha düşüktü. Nedeni terör girişimleri, darbe, ondan sonra bu patlamalar… Tüm bunların sonucunda talep azaldı. Yoksa projelerimizin projeksiyonları zaten 3-4 yıllık.

● 2017 şu ana dek nasıl geçti ve yaşanan gelişmeleri göz önüne alınca yıl sonu öngörünüz nedir?

■ Sektör mutlaka 2016'ya göre ciddi oranda artış gösterecek. Talep artıyor, proje sayısı zaten artıyor. Ama 2017'de sektör biraz daha fazla frene bastı. Daha mantıklı, daha derli toplu, lokasyonu daha iyi projeler çıkıyor. Büyüme anlamında, ciro anlamında bana göre sektör yine büyüyor. Rakamlar da bunu gösteriyor.

Biz Metal Yapı Konut olarak 2017'de gayet iyi gidiyoruz, yani projeksiyonumuzun tamamen üzerindeyiz. Şu anda 4 farklı bölgede proje yapıyoruz. Projeksiyonlar 2017 hedefleriyle tamamen tutuyor.

Ancak, bizim projelerimiz çok büyük. Örneğin, bir kule yapıyoruz, buradan bir kat sattığınızda zaten projeksiyonunuzu tamamlıyorsunuz. Şu anda tatil dönemi bir yavaşlık var ama özellikle 2017'nin son çeyreğinde talebin ciddi anlamda artacağını düşünüyorum. Konut kredileri, banka mevduat oranları gibi bileşenler de iyi noktaya gelirse, sektör 2017'yi 2016'dan daha iyi kapatır ve 2018'e daha ümitli başlar.

● Şimdiye kadar ne kadar satış yaptınız?

■ Biz 2016 sonunda yaklaşık 240 konut satmıştık. Ama aslında adet değil, metrekare ve ciro olarak değerlendiriyoruz. 2016'da yaklaşık 4 bin metrekare satış yaptık. 2016 sonunda aktif büyüklüğümüz 2 milyar TL olarak gerçekleşti, ciromuz da yaklaşık 450 milyon TL oldu. Bu yılın ilk çeyreğindeki ciromuz 700 milyon TL. Yılsonu ciro hedefimiz de 1,5 milyar TL. Yaklaşık 20 bin metrekare satış yapmayı hedefliyoruz.

● Talep nereden geliyor?

■ Genelde şu sıralar talep C ve D profilinden geliyor. Yani metrekare fiyatı 5 bin ila 7 bin TL arasına talep var ama bizim genelde ortalamamız 2 bin 500 dolarla 12 bin dolar arasında... Örneğin Ulus'ta yaptığımız projenin metrekaresi ortalama 7 bin dolar.

Ama sektör olarak şu anda en azından bir miktar ilerleme var. 2016'da lüks projeye, lüks konuta talep çok azdı. 2017'de biraz daha iyi, yavaş yavaş toparlanacak. Lüks konuta olan talebin azalmasının nedeni de, bu konutları alan müşteri, parasını çok iyi değerlendiriyor. Şu anda mevduat faiz oranları çok yüksek, konut kredileri yüksek, dolayısıyla eylüle doğru biraz gevşerse konuta talep de artar.

● Lüks konuta talep Türklerden mi yabancılardan mı geliyor?

■ Yarı yarıya. Yani örneğin Kemerburgaz Göktürk'teki projemizde yabancı satışımız çok az ama Bluelake Küçükçekmece projemiz var, orada epeyce iyi.



ŞEHİR İÇİ BÖLGELER DEĞERLENECEK

ARZ FAZLASI

Baktığınızda Esenyurt, Beylikdüzü'ndeki arz fazlası, orada yapılan projeleri düşündüğünüzde fiyatı düşürüyor. İnsanlar satış yapamıyor çünkü alıcı piyasalı bir talep var. Yani 300 lira istediğiniz şeye 150 lira teklif geliyor. Dolayısıyla orada maalesef çözüm olmayacak. Yanlış planlama, öyle söyleyeyim. Şu andaki piyasa alıcı piyasası, talebi alıcı belirliyor. Dolayısıyla mutlaka fiyatta indirim yapacaklar, feragat edecekler.

YÜKSELEN, DÜŞEN

Analizlerimize göre artık şehir içi bölgeler birbirlerine yaklaştı. Ama deniz manzaralı, göl manzaralı bölgelerin değeri her zaman artar. Düşecek bölgeler de az önce söylediğim gibi arzın çok olduğu, imarın çok yüksek olduğu bölgeler. Ama özellikle İstanbul'da şehir içinde kolay kolay değer yitirecek bölge olmaz. Biraz daha şehir dışındaki bölgelerde olur. Bir de ulaşım tabii, metronun geldiği bölge mutlaka değerlenir.

● Yabancılar derken kimler bunlar?

■ Genelde Körfez ülkeleri… Suudiler hariç, Katar, Kuveyt, Ürdün.

● Önümüzdeki dönemde büyüme stratejiniz ne? Aynı segmentte mi devam edeceksiniz, başka alanlara yoğunlaşacak mısınız?

■ İnşaat olarak biz lüks segmentte devam edeceğiz. Önümüzdeki 5 yıllık iş planımız hazır. Zekeriyaköy ve Ulus'ta projelerimiz başlayacak. Göktürk'te 3 projemiz başlayacak. Özellikle 2018 ve 2019 yılları tamamen dolu neredeyse. Yani tüm iş planlarımız şu anda hazır, ruhsat almak için yasal süreçleri takip ediyoruz.

● Peki, bunlarda metrekare ya da konut sayısı olarak elinizde bir rakam var mı?

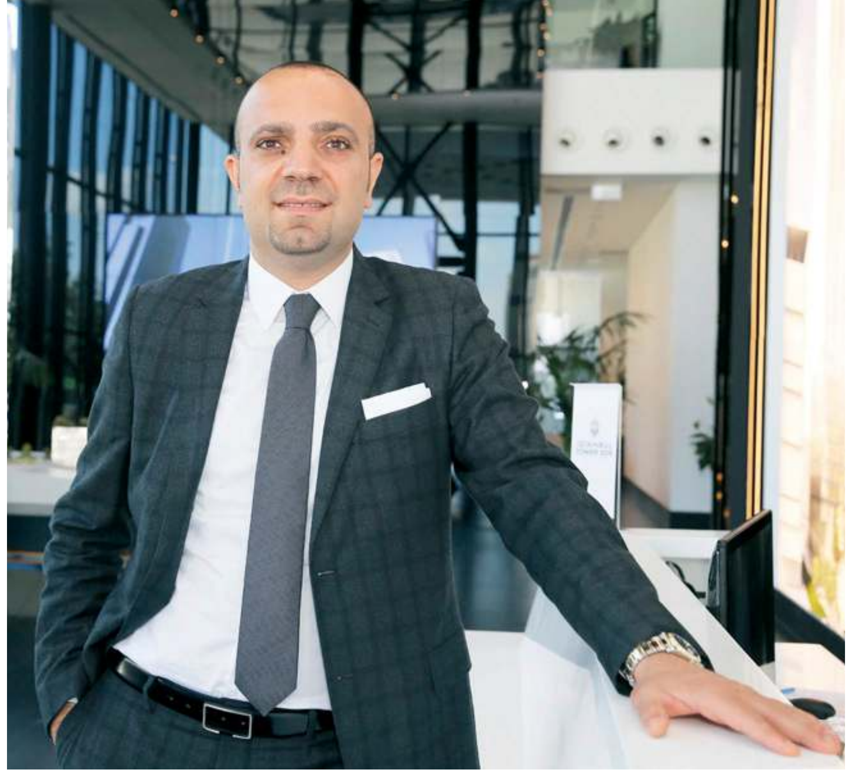
■ Göktürk'te yaklaşık 200 bin metrekare satılabilir alan yapacağız, Zekeriyaköy'de yine bir 150 bin metrekare, Ulus'ta 130 bin metrekare. Yani yaklaşık 500 bin metrekare satılabilir alanı, 1 milyon metrekare inşaatı olan bir üretim planlıyoruz. 2018'de hepsine başlayacağız.

● Önümüzdeki dönem için yeni bir bölge veya tarz arayışınız olacak mı?

■ Bölge olarak genelde şehir içi bölgeleri tercih etmeyi sürdüreceğiz. Şehir dışında da Göktürk ve Zekeriyaköy olabilir, onun dışında çok fazla şehir dışındaki bölgelere çıkmayı düşünmüyoruz. Hep merkez lokasyonları seçiyoruz. Şu anda özellikle şehir içi projelerde toplum olarak yaşam şeklimizin de değiştiğini göz önüne alarak proje geliştiriyoruz. Artık dışarıda çok fazla zaman geçiriyoruz, özellikle çalışan bayanlar çok fazla artıyor ve onların ihtiyaçlarına yönelik birtakım şeyler yapmak istiyoruz. Biz özellikle suit işletmesine çok sıcak bakıyoruz. Çok küçük birimler yapacağız, bu birimlerin içinde insanların konforlu bir şekilde kalacağı ufak alanlar olacak. Otel odaları gibi düşünün. Bunları da işletecek, temizliğini de yapacağız, yani rezidans hizmetlerinin daha gelişmişini yapacağız. Şu anda en çok ona yoğunlaştık. Bir otelden aldığınız hizmetin aynısını alacaksınız. Büyük ev alsanız bile yine aynı hizmeti alacaksınız. Yani akşam geldiğinizde bir bakacaksınız eviniz oteldeki gibi derli toplu ve tertemiz olacak. Ayrıca yemeğinizi aşağıdan söyleyebilecek, kuru temizlemeniz, çamaşırınız dâhil tüm ihtiyaçlarınızı karşılayabileceksiniz.

● Yeni arazilere bakıyor musunuz? İlginizi nereler çekiyor?

■ Mutlaka. Günümüzün yarısı yeni arazi bakmakla geçiyor. Genelde şehir içi bölgelere ve ana bölgemiz olan Göktürk, Kemerburgaz bölgelerine bakıyoruz. Ama gelişmekte olan bölgelerde araştırmalarımız da devam ediyor.



● Peki, sizce üretimi artırırsanız arazi bulabilecek misiniz?

■ Sektörün fiyatlarının yukarı çıkmasının ve zorlanmasının sebebi de arazi fiyatları. Arazi çok pahalı. Arazi özellikle şehir içinde artık çok çok azaldı. Orada da özellikle şehir içindeki dönüşümlerden yararlanacağız. Şehir dışında da belli bölgelerde yavaş yavaş arazi tükeniyor.

● Sizin açınızdan sektörde rekabet ne durumda?

■ Şu dönemde sektördeki rekabet tamamen nakit akışı yönetmeyle ilgili. Sektörün kendi içinde dinamikleri var. Bölge bölge değişiyor, öyle bölgelerde öyle projeler görüyorum ki 10 milyon TL kâr edeceğiz diye 500 dairelik projeye giriliyor, bir bakıyorsunuz 60-70 milyon TL zarar ediliyor. Sektörde rekabet şu anda çok büyük ve maalesef pozitif yönde gelişemiyor çünkü kalite belli yerlerde düşüyor. Çünkü, herkes inşaatçı olmak istiyor, herkes bu işin çok kolay olduğunu düşünüyor. Ama onun yansımalarını 2016 ve 2017'de gördük, nakit akışını yönetemeyen firmalar büyük zorluklar yaşayacak.

● Sürpriz çıkış yapabilecek bir bölge var mı?

■ Bence yine Göktürk, Kemerburgaz bölgesi. Bu bölge tam değerini bulamadı. Hem şehre yakın, hem çok güzel bir orman potansiyeli var, hem 3'üncü havalimanına hem de 3'üncü köprüye yakın. Yaşam kalitesi olarak mükemmel bir yerde, yatay mimari var. C




AYÇE TARCAN AKSAKAL aaksakal@capital.com.tr

"Yatırımları hızlandırdık"

Bursa merkezli Aroma, yatırımlarını hızlandırdı. Cirosu 200 milyon TL'ye yaklaşan şirketin ikinci kuşağı **MAHMUT ATOM DURUK**, "Dünyada da etkili olmak istiyoruz" diyor.



Aksekili Duruk Ailesi'nin sahibi olduğu Aroma Meyve Suları, Bursa topraklarında doğup büyüyen bir marka. 200 milyon TL'ye yakın cirosuyla meyve suyu sektöründeki önemli oyuncular arasında yer alan şirket, 1990 yılında Ömer Duruk tarafından satın alındı. O dönemden sonra da hızlı bir gelişim gösterdi. Son 15 yılda ise ikinci kuşağın yönetime geçmesiyle büyümesini hızlandırdı.

Aroma Başkan Yardımcı Mahmut Atom Duruk, Bursa'daki merkezlerinde gerçekleştirdikleri "yenilikçi" projelerini ve sektörle ilgili beklentilerini şöyle anlattı:

İKİNCİ KUŞAK

"İkinci kuşağın yönetime geçmesiyle birlikte daha büyük yatırımlara imza attık. Türk insanını yeni ürünlerle tanıştırdık. Son dönemde de 'yenilikçi' projeler üzerine yoğunlaştık. Ramazan döneminde, Aroma Osmanlı Şerbeti adıyla güllü ve vişneli şerbetlerimizi tüketicilerimize sunduk. Ayrıca Türkiye'de ilk kez ballı limonata üretimini gerçekleştirdik. Önümüzdeki günlerde farklı ürünlerle meyve suyu sektörüne yön vermeye devam edeceğiz.

"İHRACATIN PAYI ARTACAK"

200 milyon TL'ye yakın ciromuzla meyve suyu pazarının önemli bir oyuncusuyuz. 10 milyon dolar ihracatımız var. Almanya'dan ABD'ye, Çin'den Meksika'ya kadar 35 farklı ülkeye ihracat yapıyoruz. İlerleyen yıllarda dünya çapında etkili olmak için çalışmalarımız sürüyor."

SEKTÖR NE ZAMAN TOPARLANACAK?

"Meyve suyu sektörü son döneme kadar hep büyüyordu. Ancak son yıllarda yaşanan yanlış anlaşılmalarla birlikte sektörde bir yavaşlama gerçekleşti. Bu yanlış anlaşılmalarda, sağlık programlarındaki spekülatif yorumlar rol oynadı. Her şeye rağmen meyve suyu sektörünün tekrar yükseleceğine ve büyümeye devam edeceğine inanıyoruz. Sonuçta müşterilerimize sağlıklı, lezzetli ve katkısız bir ürün sunuyoruz."

Nef Anadolu açılımını beklemeye aldı

510 MİLYON TL'LİK YATIRIM

Nef, geçen yıl İstanbul dışındaki ilk yatırımını Bodrum'da hayata geçirdi. Bodrum Yalıkavak'ta Nef Yalıkavak'ın yapımına başlayan şirket, içinde Banyan Tree Bodrum'un da olacağı projeye 510 milyon lira yatırım yapmıştı. Geçtiğimiz günlerde biraya geldiğimiz Nef'in iki numaralı ismi, icra kurulu üyesi **SELÇUK ÇELİK**, Yalıkavak projelerine yoğun talep aldıklarını, Bodrum'da ikinci projeye başlayacaklarını anlattı. Çelik, Bodrum'daki yeni projeleri ve Anadolu açılımlarıyla ilgili şu bilgileri verdi:

BODRUM'A İKİNCİ LÜKS PROJE

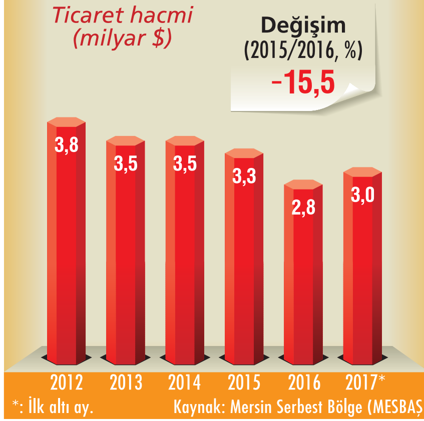
Gayrimenkul sektöründe müşteri tarafında talepte durgunluk olmasına rağmen 5 yeni proje üzerinde çalışıyoruz. Bunlardan 4'ü İstanbul bir tanesi de Bodrum'da olacak. 389 konut ve otelden oluşan Nef Yalıkavak projemize gelen yoğun talebi gördükten sonra Bodrum'daki ikinci projeye başlama kararı aldık. Bodrum'daki ikinci projemiz Gölköy'de, Cennet Koyu'nun yanında olacak. Burada çok lüks 42 villa yapacağız ve bunların satışını kapalı usul gerçekleştireceğiz. Villaların fiyatı 2 milyon ila 3,5 milyon Euro arasında değişecek. İstanbul ve Bodrum'dan sonra Anadolu'ya açılım planımız vardı. Ancak konut satışlarındaki durgunluk nedeniyle bu projemizi biraz beklemeye aldık. Talep tarafındaki durgunluk geçerse hızla İzmir, Ankara ve Bursa'da yeni projelerimizi hayata geçirmek istiyoruz.



Başkanın ajandasında ne var?

"3 milyar doları yakalarız"

Türkiye'de toplam 18 serbest ticaret bölgesi bulunuyor. Mersin Serbest Ticaret Bölgesi ise ticari büyüklük açısından Ege'nin ardından 2'nci sırada yer alıyor. 5 yıl önce 3,8 milyar dolarlık ticaret hacminin gerçekleştiği bölgede en büyük sorun ticaretteki daralma. Orta Doğu'da yaşanan güvenlik boşluğu ticaret hacmini son 2 yıldır düzenli olarak daraltıyor. 2012'de 3,8 milyar dolar olan bölgenin ticaret hacmi geçen yıl 2,8 milyar dolara düştü. **TOBB Türkiye Serbest Bölgeler Meclis Başkanı ve Mersin Serbest Bölge (MESBAŞ) Kurucu Genel Müdürü EDVAR MUM**'un, ajandası ve bölgeyle ilgili öngörüleri şöyle:





5 YILDA YÜZDE 26 KÜÇÜLDÜ

Ticaret hacmimiz 5 yıl öncesine göre yüzde 26 küçüldü. Orta Doğu'da yaşanan güvenlik boşluğu, ticaret hacmimizi önemli ölçüde azalttı.

SURİYELİ ÜRETİCİLER

Son dönemde, Mersin Serbest Bölgesi'nde Suriye'den gelen ve üretim ağırlıklı faaliyet gösteren yabancı firmalar oldu. Ağırlıklı gıda ürünleri, yedek malzeme ve ambalaj üretimi yapan bu firmalar sayesinde 2016'ya göre ticaret hacmimizde bir miktar artış bekliyoruz. Beklentimiz 2017 sonunda ticaret hacmimizin 3 milyar dolara çıkması.



MERSİN'DE YABANCI ŞİRKET SAYISI ARTTI

YERLİ / YABANCI PAYI

Mersin Serbest Bölgesi'nde 457 şirket faaliyet gösteriyor. Bu şirketler doğrudan 8 bin 300 kişiye istihdam sağlarken yarattıkları dolaylı istihdam 9 bini buluyor.

140'A YÜKSELDİ

Mersin Serbest Bölgesi'ndeki firma sayısı eskiye göre azalsa da yabancı firma sayısı arttı. Edvar Mum, "2016'nın ilk 6 ayında bölgemizde 132 olan yabancı firma sayısı bu yılın ilk 6 ayında 140'a yükseldi. Önümüzdeki dönemde yabancı firma sayısında artış bekliyoruz" diyor.

ARBEL'İN BÜYÜME STRATEJİSİ NEYDİ?



YÖNETİCİ KONUMUNDAKİ ÜLKELERİ SEÇTİ

Arbel, sadece Türkiye'nin değil dünyanın en büyük bakliyat üreticilerinden biri. Şirketin yönetim kurulu başkanı Mahmut Arslan, en başından itibaren dünyada söz sahibi olmayı hedeflediklerini, içinde bulundukları sektörlerde dünyayı yöneten yerlerde yapılandıklarını söylüyor. Arslan, şöyle konuşuyor:

GÜÇLÜLERİ SATIN ALDIK

Dünya bakliyatının yönetildiği yerlerde tesis yatırımı yaptık, ülkenin güçlü firmalarını satın aldık. Bu durum, büyüme içinde bulunduğumuz her ülkede elimizi güçlendirdi, ihracatımızı artırdı. Dünyayı takip edince dünyanın takip ettiği bir şirket olduk. Bunun sonucunda da Türkiye'nin en büyük bakliyat firmalarının başında yer aldık. Bundan sonra da ürün ve ülke portföyümüzü artırarak sürdürülebilir bir büyüme içinde olmayı hedefliyoruz."

BÜYÜK GİDER OPERASYONU

Türkiye'de birçok şirket için 2016, tasarruf ve iyileştirme tedbirleri anlamında oldukça hareketli bir yıl oldu. Şirketler maliyetlerini azaltmak için verimliliği artırmaya, iş ve süreçlerde kaliteyi yükseltmeye, vazgeçilebilir gördükleri alanlardan da kurtulmaya çalıştı. Bu kapsamda organizasyonel olarak yeniden yapılanan şirketler bile oldu.

Örneğin Asaş, "Asaş'ın Asları Projesi" kapsamında 61 proje hayata geçirdi. Asaş Alüminyum Alüminyum Grup Başkanı Safa Bayar Yavuz, bu proje ile tüm çalışma arkadaşlarının iyileştirmeye açık alanlar olarak gördükleri konularda kendi proje



Bugün iş dünyasında girdileri azaltmak adeta değişmeyen hedef. Son bir yılda birçok şirket artan fiyat baskısı ve rekabet nedeniyle maliyetleri düşürme konusuna hiç olmadığı kadar odaklandı. Verimlilik artışı için yeniden yapılanan ve bazı noktalarda vazgeçilebilir gördükleri alanlardan kurtulan şirketler, yüzde 15'e kadar girdilerini azaltmayı başardı. Bu yıl da birçok şirket, tasarruf çalışmalarına tüm hızıyla devam ediyor. Hedefte ise giderleri yüzde 20'ye kadar düşürmek var.

NİLÜFER GÖZÜTOK ÜNAL
ngozutok@capital.com.tr

İyileştirme karnesi

	Şirket	% 2016'da giderdeki iyileşme oranı
1	PPG	15
2	Bimeks	10
3	Demirdöküm	9
4	Ekinciler Demir Çelik	7,5
5	Mars Logistics	7
6	İnoksan	6 - 7
7	Asaş	6
8	Ode Yalıtım	4 - 5
9	Keten Grup	3
10	Erham Enerji	3
11	Baymak	2,5
12	Papağan Kuruyemiş	2
13	Koçak Farma	1

gruplarını oluşturduklarını söylüyor. Yavuz, "Tüm bu çalışmalar sayesinde giderlerimizde toplamda yüzde 6'lara varan azalma gerçekleştirdik" diye konuşuyor.

Baymak, geçtiğimiz yıl endüstriyel tarafta verimlilik artışı ve teknoloji yatırımlarıyla sağlanan tasarrufun yanı sıra endüstri dışı alanlarda iş yapış şeklini optimize ederek tasarruf sağladı. "2016 yılında dağıtım ağımızın etkinliğini artırmak, maliyetlerimizi azaltmak ve teslimat süremizi iyileştirmek amacıyla lojistik projelerimizi uygulamaya geçirdik" diyen Baymak Genel Müdürü Ender Çolak, aynı zamanda 6 bölge deposu açtıklarını anlatıyor ve ekliyor: "Yapılan bu çalışmalarla 2016'da toplam giderlerimizden yüzde 2,5 tasarruf sağladık."

2017 hedefleri

	Şirket	2017'de giderdeki iyileşme hedefi (%)
1	Bimeks	20
2	Keten Grup	15
3	Danfoss	15
4	PPG	10
5	Mars Logistics	10
6	Ekinciler Demir Çelik	6
7	Demirdöküm	5
8	Orge Enerji	5
9	Baymak	4
10	Erham Enerji	2
11	Polonez	1,5
12	Koçak Farma	1
13	Papağan Kuruyemiş	1

AGT 2016'da öneri sistemi ve TPM çalışmaları ile birlikte yıllık 3,7 milyon TL'lik tasarruf sağlayacak aksiyonlar hayata geçirdi. Gübretaş da 2016 yılında stok optimizasyonu projesini başlatarak stok maliyetlerini yüzde 37 azalttı.

VAZGEÇİLENLER LİSTESİ

Bazı şirketler ise maliyet düşürmek için kesintilere gitti. Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk, iyileştirmeler kapsamında tedarikçi ve müşteri sayılarının azaltıldığını, verilen servis süreleri ve masraflarının düşürüldüğünü belirtiyor. "Ayrıca seyahatler, numune gönderimleri, fuar katılımları, kargo gönderimi gibi faaliyetlerimizi fayda analizi yaparak azalttık" diye konuşuyor.

Erham Enerji, atıl olan demirbaşların satılması ve üretim maliyetlerinin düşürülmesiyle 2016 yılında yüzde 3'lük bir tasarrufa gitti. Orge Enerji ise yeni nitelikli beyaz yakalı personel ihtiyacını doğrudan istihdam sağlamak yerine dışarıdan hizmet alımı yaparak karşıladı. Bu sistemin ilgili kişilerin şirket içi istihdamına kıyasla kendilerine yüzde 40 seviyelerinde tasarruf yarattığını belirten Orge Enerji CEO'su Nevhan Gündüz, "Bunun yanı sıra işçilik maliyetlerinde de dışarıdan mavi yakalı aracılık şirketleri ile çalışmak suretiyle yine doğrudan istihdama kıyasla yüzde 30'a varan bir tasarruf sağladık" diyor.

PPG Industries de konsantre olduğu marka ve pazarlarda sadeleşmeye giderek toplam bütçesinde yüzde 15'lik maliyet düşüşü elde etti. Keten Grup insan kaynağında sınırlı alımlarla kadroyu küçültme yoluna gitti. Acil olmayan yatırımları da ertelediklerini belirten Keten Grup Yönetim Kurulu Başkanı Ferhat Keten, "Böylelikle gider tarafında yüzde 3'lük tasarruf sağladık. Turizm işimizde yüzde 25 oranında bütçelenen geliri artırdık" diyor.

SIRA DIŞI BİRLEŞTİRMELER

2016 DemirDöküm için toplam sabit ve değişken giderlerini kontrol altında tutmaya çalıştığı bir yıl oldu. DemirDöküm Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Ertuna,

"TASARRUF SÜRECİMİZİ TAMAMLADIK"

TEDARİKÇİYLE YENİ ANLAŞMA

Geçtiğimiz yıl iyileşme ve tasarruf çalışmalarımız kapsamında mevcut imkânlarımızı kısma, azaltma ya da iptal etme yolunu tercih etmedik. Bu noktada tedarikçilerimizle yeniden yaptığımız anlaşmalarla veya tedarikçilerimizdeki değişikliklerle iyileşme ve tasarruf sürecimizi tamamladık.

AKILLI SATIN ALMALAR

Personelimizin kullandığı kiralık araçlarla temizlik, bakım ve onarım, yemek, mobil iletişim paketleri ve cihazları, personel servisleri gibi hizmetlerimizde akıllı satın almalar gerçekleştirdik. Tasarrufu, yaptığımız bu revizyonlar sayesinde elde ettik. Bu iyileştirmelerle birlikte yaklaşık yüzde 7 oranında tasarruf sağladık.



GARİP SAHİLLİOĞLU
MARS LOGISTICS YÖNETİM KURULU BAŞKANI

İYİLEŞTİRMEDE YENİ HEDEF

Gerçekleştirdiğimiz bu iyileştirme çalışmaları, 2 ve 3 yıllık bir süreyi kapsıyor. Bu doğrultuda 2017'de de etkilerini görüyor olacağız. Geçen yıldan gelen etkilerle birlikte yıl sonunda iyileştirme oranının yüzde 10 seviyesine ulaşmasını planlıyoruz. Tasarruf ve iyileştirme anlamında odaklanmamız gereken konular için bir hazırlık sürecimiz oluyor.

"ÖNERİDEN YARARLANIYORUZ"

Bu konuları belirlerken mavi ve beyaz yakanın katılım gösterdiği öneri sistemimizden de yararlanıyoruz. Tasarrufu sadece nakit olarak değerlendirmemek lazım. Zamandan elde edeceğimiz tasarruf da bizim için çok önemli. Bu noktada da teknolojinin sunduğu tüm imkanlardan yararlanıyoruz. Tasarruf ve iyileştirme anlamında 2017 yılında odaklanacağımız alan ise yedek parça alımları olacak.

etkin bir stok yönetimi, güçlü bir alacak riski yönetimi ve depo gider optimizasyonu yaptıklarını söylüyor. Bunların yanında idari binalarını birleştirdiklerini anlatıyor. Ertuna, "Enflasyon etkilerini dikkate alarak baktığımızda yüzde 9'a yakın bir verimlilik artışından bahsedebiliriz" diye konuşuyor.

İnoksan, geçtiğimiz yıl yüzde 6-7 oranında bir tasarruf sağladı. İnoksan Yönetim Kurulu Başkanı Vehbi Varlık, bu sonucu doğuran önlemleri şöyle anlatıyor: "Faaliyet giderlerinde ayrı ayrı birimlerde planladığımız bazı hizmetler üzerinde birleştirmeler yaptık. Destek birimlerindeki bazı faaliyetleri erteledik. Tedarikçilerden sağlanan hizmetlerde de yeniden fiyatlandırma ve vade uzatma görüşmeleri gerçekleştirdik."

Papağan Kuruyemiş, tedarik tarafında satın alma periyot ve miktarlarını lojistik ve stok maliyelerini düşürecek şekilde planlayarak yakıt tüketimini ve trafikte kalış sürelerini minimize etti. Papağan Kuruyemiş Yönetim Kurulu Başkanı Kani Emekçi, bu şekilde yüzde 2 gibi bir tasarruf elde ettiklerini söylüyor.

Polonez de ürün stok devir hızını artırarak, hammadde, ambalaj, katkı maddeleri ve satışa hazır son ürünlerinde daha az stok yaparak tasarrufa gitti. Ancak tüm bunların giderlerinde bir azalma yaratmadığını belirten Polonez Genel Müdürü Andaç Günsoy, yine de önemli bir sonuç elde ettiklerini ifade ediyor. Bu sonucu şöyle paylaşıyor: "Gider artışını önledik, 2016'yı giderlerimizde bir artış olmadan kapattık."

"HEDEF GİDERİ YÜZDE 6 AZALTMAK"

FARUK EKİNCİ / EKİNCİLER HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

GÖREV BİRLEŞTİRMESİ

2016 yılında iyileştirme ve tasarruf çalışmaları kapsamında hammadde ve mamulde fire oranlarının azaltılması, görev birleştirme ve reorganizasyon çalışması, enerji tasarrufu başlıklarında iyileştirme çalışmaları yaparak, toplam giderlerimizde yüzde 7,5 oranında düşüş elde ettik.

İYİLEŞTİRMELERİN ADRESİ

2017 yılında üretim artışı sağlamaya yönelik ark ocağı, sürekli döküm makinesi ve haddehanede iyileştirmeler yapmayı planlıyoruz. Bunun yanında elektrik ve doğal gaz tasarrufuna ve firelerin azaltılmasına yönelik iyileştirme çalışmalarımız var. Bu iyileştirmelerden beklentimiz toplam giderlerde yüzde 6 oranında azalma.

"OTOMASYON ARTACAK"

Yaratıcı tasarruf ve iyileştirme tedbirleri açısından fabrika genelinde otomasyon seviyesini artıracağız, makinelerin birbiriyle konuşabileceği altyapıyı oluşturup, dijital ortamda tüm üretim hattını izleyeceğiz ve kontrolünü gerçekleştireceğiz. Önümüzdeki dönemde değişen ve gelişen teknolojiyle birlikte her zaman her süreçte iyileştirecek başlıklar olduğuna da inanıyoruz.


AHMET AKGİRAY


TÜRKAY OKTAY

2017'DE NE YAPILACAK?

Bu yıl da şirketlerin gündeminde maliyet azaltacak yeni verimlilik ve iyileştirme çalışmaları var. Asaş, stok optimizasyonu ve küçük kayıpların engellenmesi çalışmalarını devreye aldı. 2017'de ayrıca Asaş Akademi ile çalışanların yetkinliklerini artırarak uzman kadrolarla üretkenliklerini geliştirmeyi planladıklarını belirten Safa Bayar Yavuz, "Bu çalışmalar sayesinde giderlerimizde toplamda yüzde 10'lara varacak azalma hedefliyoruz" diyor. Sun Tekstil Yönetim Kurulu Başkanı Sabri Ünlütürk de yeni verimlilik projeleriyle enerji maliyetlerinde yüzde 2, üretim firelerinde yüzde 20 azalma planlıyor.

Geçtiğimiz yıl süreç iyileştirme ve yazılım entegrasyonu çalışmalarına hız vererek faaliyet giderlerini yüzde 10 azaltan Bimeks, bu yıl toplam giderlerinin ciroya oranını yüzde 12'lerden yüzde 10'a yaklaştırmayı hedefliyor. Bimeks İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Ahmet Akgiray, "Bu da nominal olarak giderlerimizde yüzde 20'lik bir iyileşme demek. Özellikle kira ve personel giderlerinde önemli iyileşmeler hedefliyoruz" diyor.

LeasePlan, 2017'de müşteriye değen süreçleri gözden geçirerek, yalınlaştıracağı yeni bir projeye başlıyor. Ana odağı "israfların azaltılarak değer yaratılması" olan Yalın Proje'de fiyat teklifi alınmasından araç teslimatına kadar olan süreçler mercek altına alınacak. LeasePlan Türkiye Genel Müdürü Türkay Oktay, özellikle hizmet sürecinde yapılacak geliştirmelerle stok yönetiminde verimliliği yüzde 10 artıracaklarını söylüyor.

Keten Grup bir kısım yatırımlarından vazgeçerek giderlerinde yüzde 15'lik tasarruf planlıyor. Gübretaş da fırsat belirleme çalışmalarını sürdürüyor. Şirket, israfları engelleyecek yeni projelerle yıl sonuna kadar yaklaşık 10 milyon TL tasarruf sağlamayı hedefliyor.

HEDEF VERİMLİLİĞİ ARTIRMAK

Bazı şirketler ise giderleri düşürmek için daha fazla teknolojiye yöneliyor…

Baymak, 2017 başında Bayi Otomasyon Sistemi'ni (BBOS) aktive etti. Bu sistemin satış organizasyonunun operasyon ve raporlama başta olmak üzere tüm iş süreçlerinde önemli katkılar sağladığını belirten Baymak Genel Müdürü Ender Çolak, "Bu yıl toplam giderlerimizde yüzde 4 oranında tasarruf elde etmeyi hedefliyoruz" diyor. Danfoss'un hedefi bu yıl en az yüzde 10 üretim verimliliği ve yüzde 15 tasarruf elde etmek. Danfoss TMA Başkanı Levent Taşkın, bunun nasıl olacağını şöyle açıklıyor: "Üretim verimliliğinde iş akışlarını revize edeceğiz. Satın almada daha verimli bir iş süreci izleyeceğiz, personel verimliliğini artıracağız." Kastamonu Entegre de K-PDATA sistemi ile veri takibi ve analizini dijital bir platforma taşıdı. Kastamonu Entegre CEO'su Haluk Yıldız, "Elimizdeki kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanıp müşteri taleplerine en hızlı şekilde cevap verebilmek ve stoklarımızı minimum seviyede tutmak amacıyla Kastamonu Entegre Optimum Planlama Sistemi yazılım projesiyle ilgili de çalışmalar yürütülüyor" diyor.

HALUK YILDIZ

Bazı şirketler ise alternatif girdi kullanımı ve Ar-Ge çalışmalarıyla maliyetleri düşürmeye çalışıyor. Örneğin Batıçim, yakıt giderlerini düşürecek alternatif hammadde kullanımına ağırlık vermek niyetinde. Ayrıca şirket, atık kullanımıyla hem yakıt giderlerini azaltma hem çevre için geri dönüşüm hizmeti verme konularını gündeme aldı. Batı Anadolu Grubu İcra Kurulu Üyesi Feyyaz Ünal, "2017'de 250 bin TL değerinde tasarruf hedefliyoruz" diye konuşuyor. Ode Yalıtım, Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vererek girdi oranlarını düşürmeye dönük çalışmalar yapıyor. "Tasarruf anlayışımız yalnızca alternatif tedarikçi bulmak ya da fire oranlarını minimize etmekle sınırlı değil" diyen Ode Yalıtım Yönetim Kurulu Başkanı Orhan Turan sözlerine şöyle devam ediyor: "Şirket içinde hammadde maliyetlerini düşürme timi ve üretim maliyetlerini düşürme timi olarak sürekli bu konular üzerine çalışan iki ayrı ekibimiz var."

TASARRUF EDECEK NE KALDI?

Peki bundan sonra maliyetleri düşürmek için tasarrufa gidilecek, iyileştirilecek noktalar var mı? Bu konuya her şirketin yaklaşımı farklı… Asaş Alüminyum Alüminyum Grup Başkanı Safa Bayar Yavuz'a göre dünya döndükçe değişim ve iyileştirmeler devam edecek. Yavuz, değer yaratmayan süreçlerin ve maliyetlerin bertarafı için çalışmaların süreceğini söylüyor. Erham Enerji Genel Müdürü Hamdullah Ceylan, tasarruf ve iyileştirme anlamında gidilecek yer kalmayan tek noktanın personel olduğunu ifade ediyor. Önümüzdeki dönem için bu konuda herhangi bir tasarrufa gidilmeyeceğini söylüyor. PPG, tasarrufun bütçe kesintileriyle değil, verimlilik çalışmaları ve büyük datayı doğru yorumlayan ölçümleme metotları ile geleceğini düşünüyor. Polonez, verimliliği tüm süreçlere yaymak ve bakmadığı hiçbir detay kalmaması için çalışıyor. Polonez Genel Müdürü Andaç Günsoy, "Şirketimizin ayakta durması ve yönetimsel olarak optimum kârı sağlayabilmek için bunları yapmak zorundayız" diyor. DemirDöküm Yönetim Kurulu Üyesi Erdem Ertuna da tasarruf anlamında gidilecek yer kalmayan süreç olmadığı görüşünde. Ertuna, "Filo yönetiminin verimliliğinin artırılması, tedarik zinciri optimizasyonu, satış sonrası hizmetlerin daha etkin hale getirilmesi, incelediğimiz ve harekete geçmeyi planladığımız süreçler arasında sayılabilir" diye konuşuyor. Teksan, süreçlerini etkin yönetmeye odaklanıyor. Şirket 2017 yılında enerji tüketim maliyetlerini yüzde 20 düşürmeyi hedefliyor. C

80 İYİLEŞTİRME PROJESİ

ALİ BİLALOĞLU / DOĞUŞ OTOMOTİV İCRA KURULU BAŞKANI



EĞİTİMLER ONLINE'A KAYDI

2016 yılında iş süreçlerimize dijitalleşmeyi de dahil ederek, tasarruf oranımızı artırmaya gayret gösterdik. Bu kapsamda yetkili satıcı ve servislere yönelik eğitimlerin bir kısmını online'a aktararak hem ciddi bir maliyet hem adam/saat tasarrufu elde ettik.

1 MİLYON TL'LİK TASARRUF

Bu çalışmaların yanı sıra "Fikirlerin Doğuş Günü" projemiz ile çalışma arkadaşlarımızdan gelen tasarruf önerilerini de dikkate alıyoruz. Süreçlerimizle ilgili her yıl ortalama 80 süreç iyileştirme projesini hayata geçiriyoruz. Bu iyileştirmelerle ortalama 1 milyon TL tasarruf sağlıyoruz.

1.605 ÖNERİ ALINDI

İş süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla kurum çalışanlarından gelen önerilerin sistematik bir şekilde ele alınması ve uygulanabilir olanların hayata geçirilmesi amacıyla kurulan Öneri Sistemi'nde çalışanlarımız tarafından toplam 1.605 öneri alındı. Maliyet, müşteri memnuniyeti, hız, kalite, sürdürülebilirlik alanlarında belirgin iyileşme sağlayan öneriler Öneri Komitesi'nde ayrıca değerlendirilerek ödüllendiriliyor.

2017 AJANDASI

2017 yılı boyunca, iş süreçlerinde dijitalleşmeye hız vereceğiz. Dijitalleşme ile birlikte hem insan gücünden hem giderlerden tasarruf etme öngörümüz bulunuyor. Ayrıca etkin gider yöntemiyle sabit giderlerimizi, değişken giderlere çevirmeye gayret edeceğiz.



ÖNE ÇIKANLAR

YAPAY ZEKA
Warc Toolkit'in Deloitte Dijital ile gerçekleştirdiği rapora göre pazarlama yöneticilerinin yüzde 58'i gelecek 5 yılda şirket başarısına ulaşmak için yapay zeka konusunda başarı göstermesi gerektiğine inanıyor. 2016'dan beri yapay zeka konusu şirketlerin gündeminde ancak markalar stratejik pazarlama aktivitelerinde ve kampanyalarında bunu nasıl kullanacaklarını tam olarak keşfetmiş değil. Bu durum, 2017'de biraz değişti. Rapora göre pazarlama stratejisinin ilk adımı yapay zekayı nasıl kullanabileceklerine ilişkin stratejiyi belirlemekle başlıyor.



SOSYAL MEDYA YATIRIMI
Kleiner Perkins Caufield & Byers, 2017 İnternet Trendleri Raporu'nu yayınladı. Şirketin ortağı **Mary Meeker,** sosyal medya reklamverenlerinin yatırımın geri dönüşü konusundaki endişelerinden bahsediyor ve reklam engelleme kullanımındaki artışa dikkat çekiyor. Meeker'ın bahse değer bulduğu bir diğer nokta ise Facebook, Google, Snapchat ve Pinterest gibi öncü online reklam platformlarının, etkili reklam hedefleme ve ölçümleme konusunda atağa geçmiş olmaları.

Yeniden doğuş



Pazarlama dünyası son 5 yıldır inanılmaz hızlı değişimlere sahne oluyor. Bu değişimlerin neler olduğunu ve etkilerini öğrenmek için reklamcılık dünyasının önemli temsilcilerinden **Manajans J. Walter Thompson Turkey CEO ve CCO'su Tuğbay Bilbay** ile konuştum.

DEĞİŞİM Bilbay, "Değişimi medya alışkanlıklarının dramatik farklılaşması üzerinden de konuşabiliriz; sosyolojik, ekonomik dinamiklerin ters takla atması üzerinden de... Burada kolaya kaçıp içerik başlığı altında bu değişimi cevaplamam gerekir ama bunu yapmayacağım. İçinde olduğumuz dönem bir yanıyla bildiğimiz reklamcılığın ölümcül koması diğer yanıyla yeniden doğuşun arifesi olarak da görülebilir" diyor.

YENİ BİR AKIŞ Bilbay, artık siparişli hikayelerin uzun yaşayamayacağı, markaların ve ajansların yayıncı ve hikayenin sahibi konumunda olduklarında başarılı olabilecekleri bir döneme girdiklerini belirtiyor ve devam ediyor: "Saf bilgi yayımı ve reçeteci kalıplarla yürütülen reklam üzerine oturan iletişim modeli çöktü. Ama bunun karşısına yeni metodlarla üretilen reklamı da hemen koyamam. Yeni işlerle ilgili gereken ücreti ajanslar artık alamıyor. Yepyeni bir akış şeması, iş ve kâr paylaşımı gerekli. Bunu büyük müşteriler ve holding şirketleri bir şekilde çözmek zorunda."

MEDYA BAĞIMSIZ STRATEJİ Peki bu değişimler karşısında Manajans J. Walter Thompson ne yapıyor? Bilbay'ın yanıtı şu şekilde: "Biz dünyanın ve ülkemizin en köklü ajansıyız. Uzun zamandır medya bağımsız bir fikir geliştirme ve uygulama pratiği yaratmaya çalışıyoruz. Bunun meyvelerini Unilever gibi müşterilerimizle toplamaya başladık. Mobil ve içerik başlıklarını format dışı yeni bir yapılandırma içinde içselleştirmeye çalışıyoruz. Ama bizim konumlandırmamız eski ajans sınırları içinde kalıyor. Çerçeveyi kırmak lazım."





Matthew Knapp/ Dollar Shave Club's Yaratıcı Direktörü
"Zamanı kontrol ederseniz, saatin kaç olduğunu bilmeye ihtiyaç duymazsınız."



Haluk Sicimoğlu / THAAT'S IT'in Kurucu Başkanı.
"Yeteneksizliğinin farkında olmayan insan hayat boyu kıskançlığa mahkumdur."



Nils Leonard / Grey London CCO'su
"Kariyer. İstediğimizi yapmamıza engel olan bir başka sözcük."





Gökhan Akbay / Alametifarika Başkan Yardımcısı
"78 milyonu dev bir Survivor Adası'na koyup Truman Show gibi bizi seyrediyor olabilirler mi?"

HANDE YAVUZ ÇALIK
hyavuz@capital.com.tr

DİKKATİMİ NE ÇEKTİ?

NETFLIX

DİJİTAL
Dijital liderler data toplama ve ölçek büyütme konularında uzmanlaşmaya devam ediyor. Konunun en iyi örnekleri Netflix ve Spotify. Özellikle de Netflix'in son 10 yılda, neredeyse sıfırdan başlayarak ABD'nin ev eğlence pazarının yüzde 30'unu oluşturması sektörü yeniden yapılandıracağa benziyor.

BÜYÜME
Ad Age Datacenter verilerine göre 2016'da ABD'de ajans gelirleri yüzde 4,4 yükselerek 48,3 milyar dolara ulaştı. Geçtiğimiz yıl büyüme hızı bakımından 2013'ten bu yana en yavaş yıl oldu.



VERİ
Eyeota, 2016 Annual Index Raporu'na göre demografik veri hakimiyetini sürdürüyor. Reklamverenlerin satın aldıkları verilerin yüzde 26'sı cinsiyet, finansal durum, etnik köken gibi temel demografik özellikleri kapsıyor. Liberal bakış, finansal bilgisi olan aileler gibi sosyo-demografik profil verisi ise yüzde 18'lik paya sahip. Yüzde 16'sı ise müzik ve moda gibi ilgi alanlarından oluşuyor.

Yeni trend: Chatbot'lar

Günümüzde Apple, Facebook, Google gibi dünya devlerinin üzerinde çalıştığı ve uygulamaya aldıkları chatbot'lar, önümüzdeki dönemde sıklıkla karşımıza çıkacağa benziyor.



NASIL ÇALIŞIYOR?
Chatbot, yapay zeka tabanlı teknolojilerden beslenen, kullanıcıyla yazışan ve çoğunlukla bir senaryo üzerinde cevaplar üreten sesli veya metinsel yöntemlerle diyalog kuran bir yazılım olarak tanımlanabilir. Web siteleri, mobil uygulamalar, sosyal medya kanalları, robot asistanlar chatbot kullanımının sağlanabileceği alanların başında geliyor.

KİMLER KULLANIYOR? Tüm dünyada adından sıkça bahsedilen Chatbot'lar artık Türkiye pazarının da gündeminde. **Yellow Pages Genel Müdürü Serhad Akkoç**, "pazarlama, insan kaynakları, müşteri hizmetleri, finans, ürün, satış ve destek birimleri tarafından kullanılmaya başlandı" diyor.

REKLAMVERENE AVANTAJI Akkoç şöyle devam ediyor: "Chatbot, upsell veya cross-sell satış imkanını kesintisiz olarak senaryo dahilinde sağlıyor. Müşteri ilişkilerinde ve taleplerinde en hızlı ve standart bilgiyi kesintisiz olarak veriyor. Müşterilerin talep trendlerini analitik olarak da çok net raporlayabiliyorlar ve bu sayede reklamverenlerin stratejilerini gözden geçirme ve iyileştirme imkanları oluyor. Son olarak chatbot'lar kullanan şirketin kendi markasını pazarlamasına da imkan sağlıyor. "

SOSYAL MEDYA ETKİSİNİ ARTIRIYOR

Araştırmalara göre tüm dünyadaki kullanıcıların yüzde 95'i bilgilerini dijital ortamda paylaşıyor. Yüzde 79'u çocuklarının fotoğraf ve videolarını, yüzde 62'si ise arkadaş ortamındaki video ve fotoğraflarını yayınlıyor. Türkiye'deki kullanıcıların yüzde 42'sinin bilgilerini herkesin görebileceği şekilde paylaşmasının reklamverenler için bulunmaz bir fırsat olduğunu söylüyen **CRM Medya Ajans Başkanı Ramazan Becer** şöyle devam ediyor: "Direkt hedef kitleye ulaşmak için reklamverenler bu datalara göre strateji belirleyebiliyor. Mecralar doğru reklamları doğru kişilere iletmede klasik web sitelerine göre daha başarılı oluyor. Bireysel pazarlama imkanı arttıkça, reklamın etkinliği de o oranda artıyor."



ALTIN MADENİ Becer, reklamverenler açısından sosyal medyanın adeta bir altın madeni olduğunu belirtiyor. Yeni ürünler hakkında feedback almak ve müşteriler hakkında içgörüler oluşturmak açısından muazzam bir mecra olduğunun altını çiziyor ve ekliyor: "Gayet düşük bütçelerle doğrudan hedef kitlesine yönelik reklamlar oluşturabiliyor. Örneğin, prime time'da televizyon reklamına çıkılacak bütçelerin belki de binde birine, sosyal medya üzerinden en az onun kadar etkili kampanyalar yürütmek mümkün."



Uzmanlar uzun zamandır hemfikir... Yenilikçiliğin en önemli kaynağı şirket içinden ya da dışından gelen fikirler oluyor. Türkiye'de bunu iş stratejisi haline getiren şirketler de var. Örneğin Şişecam "İşini en iyi yapan bilir" felsefesiyle hareket ediyor. Fikir Fabrikası girişimi sayesinde binlerce fikri bu sayede şirket içinde topluyor. Eczacıbaşı, Anadolu ve Yıldız gibi gruplar ise yaratıcı fikirlere kucak açmayı kurum kültürü haline getirmiş durumda. Bu şirketlerin çoğu binlerce fikir arasından en uygun olanları hayata geçirip maliyet avantajı da sağlıyor. En önemlisi bu yolla rekabette bir adım öne geçmeyi başarıyorlar.

ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr

Fikirlerin yarattığı değer

Şirket	Tarih	Toplanan fikir	Uygulanan fikir	Yarattığı finansal değer (milyon TL)
Eczacıbaşı Topluluğu	2016	13.000	46	230
Anadolu Grubu	2015 - 2017	8.000	800	77
Yıldız Holding	2016	206	26	126,9
MediaMarkt Türkiye	2016	42	22	30
Sun Holding	2016	71	41	14
Borusan Grubu	2016	100	6	30,2
Şişecam Topluluğu	2014 - 2017	1.715	202	8,1
Yaşar Topluluğu	2016	19	13	5,6
Abalıoğlu Holding	2011 - 2017	3.943	945	2
Petkim	2016	550	121	1,7
DHL Express Türkiye	2016	450	380	3,6
Doğuş Grubu	2016	200	3	*
Arçelik	2016	20.000	300	*
Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye	2016	35.000	35.000	*

(*) Bu bilgi verilmemiştir

FİKİR YARIŞI



Günümüzde şirketler bir yandan esas işlerine yoğunlaşırken bir yandan da gelirleri artırıp maliyetleri kısacak fikirlerin peşinden koşuyor. Bunu yaparken de dışarıdan ve içeriden yardım arıyorlar. Yani şirketler danışmanlık şirketlerine, üniversitelere, Ar-Ge merkezlerine fikir toplama açısından bel bağlamanın dışında kurum içi öneri havuzları ve yarışmalarla çalışanların "iyileştirici fikirleri"nden de faydalanmaya çalışıyor. Peki, bu toplanan fikirler uygulandığında şirketlerin maliyet tablosuna nasıl yansıyor?

Bu soruya yanıt bulmak amacıyla Türkiye'de sektörünün lideri, köklü şirketlerin kapısını çaldık. Hepsinin özellikle kurum içinden gelen fikirleri bir gelir kapısı olarak ciddiyetle değerlendirdiğini gördük. Bunların arasında Şişecam Topluluğu gibi "İşini en iyi yapan bilir" diyerek çalışanlarının üretimden pazarlamaya özgün fikirlerini somutlaştırıp sürece katanlar da, DHL Express Türkiye gibi çalışanlarının her gün en az 30 dakikasını bu işe ayırmasını isteyenler de var. Eczacıbaşı, Yaşar, Yıldız gibi topluluklar ise hem içeriden hem dışarıdan "yaratıcı ve iyileştirici fikirlere" kucak açarak toplanan fikirleri inovatif şirket imajının ötesinde gerçek bir finansal katkı olarak değerlendiriyor.

YENİ FİKİR FABRİKALARI

Eczacıbaşı Topluluğu, Türkiye'de inovasyona ve katılımcılığa önem veren kuruluşlardan biri… Topluluk bu doğrultuda son 5 yılda yaklaşık 50 bin öneri topladı. Bu önerilerin 5 bin 400 tanesi projelendirildi ve bütçeye 675 milyon 700 bin TL'lik katkı sağlandı. 2016 yılında ise içeriden ve dışarıdan toplanan 13 bin fikrin, 1.600 tanesi projelendirildi. Projelendirilen 1.600 fikrin 46 tanesi Eczacıbaşı İnovasyon Ödülleri'ne katıldı ve topluluğa sağladığı parasal değer 230 milyon TL oldu. Süreç İnovasyo-





nu projeleri kapsamında olan 1.435 projenin sağladığı parasal değer ise 104 milyon 600 bin TL düzeyinde gerçekleşti.

Eczacıbaşı Holding İnovasyon Koordinatörü Ata Selçuk, bu projelerin ağırlıklı olarak verimlilik ve süreç geliştirme alanlarında oluşturulduğunu söylüyor. Selçuk, "Fikir ve bu fikirlerden hayata geçirilen projelerin sayısı yıllar itibarıyla artıyor. Bu artışta toplulukta yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik eden bir ortamın kurum kültürü olarak yerleşmesi en büyük etken" diyor.

Türkiye'nin en köklü kuruluşları arasında yer alan Şişecam Topluluğu, "İşini en iyi yapan bilir" düşüncesinden yola çıkarak, çalışanlarının hammaddeden üretime, kaliteden pazarlamaya, iş ikliminden motivasyona kadar farklı alanlarda özgün ve yenilikçi fikirler üretmesinin önünü açmak üzere 2014 yılında "Fikir Fabrikası" projesini hayata geçirdi. Fikir Fabrikası'nın faaliyete geçtiği 1 Ocak 2014 tarihinden bu yana çalışanlardan toplam 1.715 öneri geldi. 1.715 öneriden 415 adedi "verimlilik", 258 adedi "kaynak kullanımı", 236 adedi ise "üretim" alanında verildi. Bunların 202 adedi projelendirilerek hayata geçti. Şişecam Topluluğu İnsan Kaynakları Başkanı Şengül Demircan, "Fikir Fabrikası kapsamında hayata geçen projelerden 8 milyon 100 bin TL fayda sağlandı" diyor.

Bİ-FİKRİ OLANA DAVET

Anadolu Grubu da özellikle son dönemlerde inovasyona yatırım yapan şirketlerden biri. Grup özellikle içeriden gelen yaratıcı fikirlerin şirketin geleceğinde ve büyümesinde kritik rol oynadığını düşünüyor. Bu amaçla çalışanların özgürce fikir ve proje önerilerini paylaştığı Bi-fikir platformu oluşturulmuş durumda.

Anadolu Grubu İnsan Kaynakları Başkanı Osman Alptürer, "Bi-fikir'le Anadolu Grubu çalışanları, ürün ve hizmet, motivasyon ve iletişim, verimlilik, maliyet azaltma, iş sağlığı ve güvenliği, sosyal sorumluluk, paydaş memnuniyeti, sürdürülebilirlik, e-dönüşüm ve teknoloji alanlarında fikirlerini verebiliyor ve bunlardan başarılı bulunanlar hızla hayata geçiriliyor" diyor.

Şirket bu platform sayesinde şu ana kadar toplamda 8 bine yakın fikir kazandı. Bu fikirlerden çıkan projeler, hem yeni ürün/hizmet hem de iyileştirme ve geliştirme odaklı oldu. Bunların yaklaşık 5 binini ise 2016 yılında toplanan fikirler oluşturuyor. Alptürer, "Gittikçe artan bir grafiğe sahibiz. Toplamda 800'e yakın projemiz var. Bunların yaklaşık 500 tanesi 2016 yılında oluşturuldu. Bi-fikir programı ile bugüne kadar toplam 77 milyon TL civarında fayda ürettik" diye konuşuyor.

MOTİVASYONA BÜYÜK KATKI

Enerji devlerinden Petkim de yaratıcı fikirleri ağırlıklı olarak şirket içinden toplamayı tercih ediyor. Şirket bu amaçla 2014 yılında kurduğu "Fikrimce" adlı öneri sistemi altında tüm çalışanlarının özgürce önerilerini paylaşmalarını sağlıyor. Bu işleyiş son tahlilde işe yaramış görünüyor. Petkim, son 5 yılda sisteme düşen fikirlerden yaklaşık 650'ye yakınını uyguladı ve bu fikirler şirkete yaklaşık 9,5 milyon TL'lik net fayda sağladı. Petkim Genel Müdürü Anar Mammadov önerilerin başta iş sağlığı ve güvenliği olmak üzere, lojistikten satın almaya, Ar-Ge'den satış ve bakıma şirketin hemen hemen tüm fonksiyonlarını kapsadığını anlatıyor. Mammadov, "Bu öneriler Petkim'in finansal sonuçlarına olumlu yansıdığı gibi, çalışanların motivasyon ve aidiyet


ANAR MAMMADOV



HİROSHİ KATO / TOYOTA OTOMOTİV SANAYİ TÜRKİYE CEO'SU

"ÖNERİ SİSTEMİMİZ ŞİRKET BAĞLILIĞINI ARTIRIYOR"

2016 yılında çalışanlarımız tarafından yaklaşık 35 bin adet kaizen önerisi verildi ve hayata geçirildi. Bu öneriler, ağırlıklı olarak iş güvenliği, üretim ve kalite konularında olsa da aynı zamanda birey gelişimi, çevre ve maliyet temalarını da kapsıyor. 2016'da bireysel önerilerin dışında çalışanlarımızın takımlar kurarak, iyileştirme önerileri üzerine çalıştıkları 460 takım çalışması gerçekleştirildi. Takım halinde önerilerde ise ağırlıklı olarak temalar üretim, kalite ve iş güvenliği alanlarından seçiliyor.

LİDER TESTİ

Bu yaklaşım çalışanın bireysel yaratıcılığını kullanmasına fırsat tanırken, aynı zamanda şirkete olan katkısını ve bağlılığını da arttırıyor. Kaizen önerileri içerik ve etki açısından önce liderler tarafından değerlendirilir. Üst seviyede bir öneri müdüre, daha iyi bir öneri şirket genel müdürü seviyesine kadar çıkarılır ve ilgili çalışanların bu seviyelerde de takdir görmesi sağlanır. Kaizen önerileri çalışanlarla da paylaşılıp, şirkete katkıda bulunan tüm arkadaşların şirket tarafından bilinmesi, tanınması sağlanır.





duygularının yükselmesine de katkı sağlıyor" diyor. Şirket öneri sistemini 2016 yılı için de verimli çalıştırmış. 2016 yılında Fikrimce'ye 550'ye yakın fikir gelirken, sistemdeki fikirlerden 121'i için projeler oluşturulmuş ve uygulamaya alınmış. Şirketin bu projelerle yaklaşık 1 milyon 650 bin TL'lik net fayda oluşturduğunu anlatan Mammadov, "Güçlü bir çalışan öneri sistemi kültürümüz olduğu için proje sayılarımız kararlı seyrediyor" diye konuşuyor.

CEO SÜREKLİ DİNLEMEDE!

DHL Express Türkiye çalışanlarının fikirlerini her gün farklı kanallardan dinleyerek iş süreçlerini iyileştirmeyi amaç edinmiş durumda. Örneğin müşterilerle bire bir temas kuran çalışanlar "Performans Diyaloğu" adı verilen kısa seanslarda o günkü iş süreçlerine dair öngörülerini ortaya koyuyor ve yöneticilerinin koçluğuyla bir aksiyon planı geliştiriyorlar. DHL Express Türkiye Operasyondan Sorumlu GMY Mustafa Tonguç, "Düşünün ki 50'nin üzerinde takım, her gün en az 30 dakikasını sadece ekiplerindeki çalışanların fikirlerini dinleyip doğru aksiyonları üretmek için harcıyor. Bu yaklaşım, şirketimizin yıllardır pazar liderliği konumunu korumasını da sağlayan kurum kültürünün bir yansımasıdır" diyor.

Şirket bu doğrultuda 2016 yılına "Her iş gününe bir başarılı proje" gibi zorlu bir hedefle başladı. Yıl boyunca topladığı 450 fikrin 380'ini projeye dönüştürdü ve yıl sonunda bu projeler 1 milyon 200 bin Euro civarında bir değer yarattı. Şirketin 2016 yılında iç ve dış fikirlerden hareketle hayata geçen projeleri ağırlıklı olarak "süreç verimliliğinin iyileştirilmesi", "hizmet kalitesinin artırılması", "iş sağlığı ve güvenliği", "müşteriye değer katmayan faaliyetlerin tespiti ve elimine edilmesi", "ekipman kullanımı" ve "güvenlik artırımı" alanlarında oldu.

ODAKTA TEKNOLOJİ VAR

Doğuş Grubu, şirketlerinden Doğuş Müşteri Sistemleri kapsamında, içerisinde inovasyonu ve yaratıcı fikirlerin gelişimini desteklemek amacıyla 2016 yılında InvenDO isimli kurum içi girişimcilik projesini başlattı. Bu proje kapsamında 235 çalışanın katıldığı fikir üretim kampında, 200'den fazla fikir üretildi. Yapılan değerlendirmeler sonrasında 22 fikir bir sonraki aşamaya geçti. Eleme ve değerlendirmeler sonucu üç proje inkubasyon sürecine girdi.

Doğuş Müşteri Sistemleri CEO'su Hakan Kaplan, projelerin ağırlıklı olarak teknolojiye yönelik fikirlerden oluştuğunun altını çizerken süreç hakkında şu bilgileri veriyor: "Bu süreçte çalışanlarımız sadece mevcut işlerine odaklanmak yerine, işleri etrafındaki diğer süreçleri sürekli gözlemliyor ve tekrarlanan problemleri, karşılanmayan ihtiyaçları çözmek için fikirler üretiyorlar. Ayrıca iş süreçlerinin iyileştirilmesi sağlanıyor."

3 ŞİRKETİ GÜÇLENDİREN YARATICI FİKİRLER

YENİLEŞİM KOMİTELERİ



Abalıoğlu Holding değişim ve yeniliği kurum kültürünün bir parçası haline getirmek için şirketlerde yenileşim komiteleri oluşturmuş. Holding şirketlerinde çalışanların fikirlerini sunabildikleri Bireysel Öneri Sistemleri bulunuyor. 2011 yılından bu yana 3 bin 943 öneriden 945'i uygulanmış durumda. Uygulanan bireysel önerilerden elde edilen ekonomik getiri, 2 milyon TL'yi aştı. Abalıoğlu Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı OĞUZ ABALIOĞLU, "Projelerin sağladığı ekonomik getiri ve rekabet ettiğimiz sektörlerdeki stratejik etkisi katlanarak arttı" diyor.

BİR ÖNERİM VAR

MediaMarkt Türkiye ise fikirleri farklı kaynaklardan toplayarak bir havuz içinde değerlendiriyor. Şirket projeleri belirlerken, farklı departmanlardan tüm çalışanlar için geliştirdiği "Benim Bir Önerim Var" fikir platformundan, sürekli devam ettirdiği birçok araştırmadan ve müşterilerin geri bildirimlerinden yararlanıyor. Bu kapsamda 2016 yılı içinde toplamda 42 adet fikir toplandı ve bunlardan toplamda 30 proje oluşturuldu. Bu projelerin de 22'si 2016 içinde hayata geçirildi. Gerçekleştirilen 22 proje şirkete yaklaşık 30 milyon liralık ek bir değer yarattı. MediaMarkt İcra Kurulu Başkanı YENAL GÖKYILDIRIM, "Özellikle müşteri deneyimi, tedarikçi deneyimi ve iç süreç iyileştirme çalışmalarımız, şirketin sürdürülebilir başarısı için bizi güçlendirdi" diyor.



14 MİLYON TL KATKI

Sun Holding de inovasyona önem veren şirketlerden. Şirket bünyesinde son 5 yılda içeriden ve dışarıdan gelen fikirlerle 158 proje üretilmiş. 2016 yılında ortaya atılan 71 fikirden projeleşen fikir sayısı ise 41. Bu 41 projenin şirket için yarattığı finansal katkı yaklaşık 14 milyon TL olurken, projeler savunma sanayi, otomotiv tekstilleri, medikal ve yatak tekstilleri, iş giysileri alanlarına yoğunlaştı. Sun Holding Yönetim Kurulu Başkanı SABRİ ÜNLÜTÜRK, "Bu projelerle şirketin özellikle teknik tekstiller alanındaki farkındalığı ciddi oranda artırıldı ve katma değeri yüksek ürünler üretmeye başladı" diyor.







ÜLKER'DE YILIN YILDIZLARI

Yıldız Holding şirket içindeki en iyi iş uygulaması fikirlerini 2008'den bu yana "Senenin Yıldızları" yarışmasıyla ödüllendiriyor. Ödüller sıfır hata, büyümeye katkı, inovasyon, maliyet avantajı ve dijital liderlik gibi 8 farklı kategoride veriliyor. Şirket bu yıl etkinliğini "Stars of the Year" adıyla global ölçeğe taşıdı ve etkinliğinin odak noktasına "dijitalleşme"yi aldı. Bu yılki yarışmaya Yıldız Holding'in tüm dünyadaki şirketlerinden 206 katılım gerçekleşti. Ödüle başvuran projelerin 2016 yılında Yıldız Holding'e katkısı 42 milyon dolar, son dört yılda geliştirilen 549 projenin holdinge toplam katkısı ise 159 milyon dolar oldu.

Yaklaşık dört yıl önce inovasyon yolculuğuna çıkan Borusan Grubu ise bu süreçte şirket çalışanları, farklı sektörlerden müşteriler ve tedarikçileri ile birlikte çalışarak 100'den fazla yeni iş/ürün geliştirme fikri topladı. Şirket, inovasyon departmanları vasıtasıyla bu fikirlerden 30'unu projelendirdi. Bu 30 projeden 5 tanesi yatırım onayı olarak kuluçka şirket olarak kuruldu, 6 tanesi ise yeni ürün olarak geliştirildi ve pazara sunuldu. Borusan İş Geliştirme ve İnovasyon Başkanı Lale Ergin konuyla ilgili detayları şöyle anlatıyor: "Kuluçka şirketlerimiz 2016 yılında operasyonel iş hacimlerini aylık bazda çift haneli rakamlar seviyesinde büyüterek her biri kendi alanında fark yaratmaya başladı. Çelik sektöründeki 6 yeni ürünümüz ise henüz ilk yıllarında 10 milyon dolar seviyesinde ciro elde ederek hedeflediğimiz katma değer artışı yönünde güvenimizi tazeledi. 2017 yılında inovasyon yatırımlarımıza kararlılıkla devam etmeyi ve 2 yeni kuluçka şirketiyle 3 yeni ürün lansmanı gerçekleştirmeyi hedefliyoruz."

MEHMET AKTAŞ / YAŞAR HOLDİNG İCRA BAŞKANI

"13 PROJEDEN 5,6 MİLYON TL GETİRİ ELDE ETTİK"

150 YENİ ÜRÜN



Yaşar Topluluğu, kurum içi ve kurum dışından gelen proje önerileriyle pek çok yeni ürün, inovasyon ve maliyet optimizasyon projesi gerçekleştiriyor. Gelen öneriler stratejiler doğrultusunda değerlendirilerek, uygun görülenler projelendiriliyor. Bu kapsamda, üretim şirketlerimiz Pınar Süt, Pınar Et, Pınar Su ve Dyo Boya her yıl toplamda yaklaşık 150 yeni ürün ve ambalajı piyasaya sunuyor.

OMİ PROGRAMI

Kurum içinden maliyet optimizasyonu ve verimliliğe yönelik gelen fikir ve öneriler Operasyonel Maliyet İyileştirme (OMİ) programı kapsamında uygulamaya alınıyor. Şirket bu kapsamda, çalışanlarının kendi fonksiyonlarıyla ilgili tespit ettikleri aksaklıklar veya işlerini iyileştirmeye yönelik fikirlerini proje olarak önermelerini ve sonrasında çözümleri uygulamaya almalarını sağlayan bir sistem izliyor.

ÖNERİ HAFTASI

Verimliliği teşvik etmeyi hedefleyen yarışmalar ve "Öneri Haftaları", sistemin başarısına katkı sağlıyor. 2003 yılından bugüne OMİ çalışmaları sonucunda topluluk genelinde 211 milyon 800 bin TL tutarında tasarruf sağlandı. Ayrıca sürdürülebilirlik kapsamında kurum içi çalışanlardan gelen önerileri desteklemek amacıyla, 2016 yılında "Yaşar Topluluğu Sürdürülebilirlik Yarışması"nı hayata geçirildi. Bu yarışma kapsamında toplam 5,6 milyon TL'lik getiri elde edildi.



CEM KURAL

ARÇELİK GARAJ'A İNDİ

Beyaz eşyanın devlerinden Arçelik için inovasyon, şirket kültürünün ve iş yapış tarzının önemli ve ayrılmaz bir unsuru. Şirket bayi teşkilatından gelen ve pazarlama birimlerini besleyen öneri sisteminin yanı sıra fabrika çalışanlarının önerileri de ayrı bir platformda değerlendiriliyor. Ar-Ge çalışanları haftanın belli bir gün ve zaman aralığını 'Serbest Zaman' uygulaması adı altında fikirlerini ticarileştirecekleri projelere ayırıyor. Şirketin Çayırova Kampüsü içinde konumlanan Arçelik Garage ise Arçelik'in inovasyon alanındaki vizyonunun en somut göstergesi. Arçelik Ar-Ge Direktörü Cem Kural, "Çalışanlarımızın hayallerinin peşinden koşmasını teşvik etmek, ileri dijital prototipleme altyapısı ile fikirden ürüne geçiş ve pazara çıkış süresini kısaltmayı sağlamak amacıyla kurulan Arçelik Garage, kısa bir süre içinde hem şirket içinden hem de şirket dışından büyük bir ilgiyle karşılandı" diyor.

Şirket ayrıca dünyaca ünlü akademisyenler ve büyük firmaların temellerini atmış girişimcilerden oluşan bir Ar-Ge danışma kuruluyla çalışıyor. Kural, "Arçelik'in yarattığı inovasyon odaklı iklim sayesinde 2016 yılında şirket içi ve dışından yaklaşık 20 bin civarında fikir toplanmış olup, bu fikirlerden tetiklenmiş 300'ün üzerinde proje oluşturuldu" diyor. C

MIT Technology Review

YapıKredi katkılarıyla

TÜRKİYE'NİN DİJİTAL BANKASI YapıKredi

Tesla neden GM'den daha değerli?



Baidu'nun global planları



Baidu'nun global planları

Çin'in önde gelen arama motoru şirketi Baidu'nun başkanı Ya-Qin Zhanh kendi şirketinin küresel ölçekte lider hale gelmesi için yapay zekaya ihtiyaç duyduğunu düşünüyor. Bu hedefe ulaşmak için her türlü yatırımı yapan Zhanh'in global arenada daha aktif bir oyuncu olmak için planları da hazır…



Google ve Facebook bugün dünyanın dört bir yanında bilinen şirketler. Peki ya Baidu? Henüz değil. Çin'in lider arama motoru şirketinin başkanı Zhang artık Çinli şirketlerin de dünya genelinde tanınan birer internet yıldızı olabileceğini söylüyor. Çin'in 730 milyonluk internet kullanıcı pazarında en büyük balıklardan biri olan Baidu, bugünlerde yoğun bir şekilde yapay zekaya (AI) yatırım yapıyor. Bu sayede hem kendi iç pazarında hem de yurt dışında yeni gelir akışları yaratmaya çalışıyor.

Şirket 1.700'den fazla yapay zeka araştırmacısını istihdam ediyor. Bu kişilerin her biri Çin hükümeti tarafından Çin'in öğrenen makineler alanında çok daha rekabetçi olması amacıyla kurulmuş yeni bir laboratuvarı geliştirmek üzere özel olarak seçilmiş durumda. Zhang hatta Baidu tarafından geliştirilmekte olan kendi kendine gidebilen arabaların ABD'deki rakipleri tarafından piyasaya sürülenlerden çok daha önce yaygın bir şekilde genel kullanım kazanabileceği öngörüsünde bile bulunuyor.

İç pazarda, Çin'deki akıllı telefon satışlarının düşüş göstermesiyle ve içinde popüler mobil mesajlaşma ve e-ticaret platformu WeChat'in patronu Tencent'in de olduğu rakiplerinin baskılarını artırmasıyla Baidu'nun mevcut arama ve reklam işindeki gelir artışı 2016 yılında düşük oldu. Arama motorunda yayınlanan sponsorlu bir yayının ardından bir öğrencinin şüpheli bir tedaviye yönelerek ölmesiyle ortaya çıkan skandal da Baidu'nun itibarına ve reklam gelirine çok zarar verdi.

Daha önce Microsoft'un Çin'deki araştırma ve iş hayatı faaliyetlerine liderlik yapmış olan Zhang, Baidu'nun Silikon Vadisi'ndeki Ar-Ge merkezinin çalışanlarıyla birlikte yaptığı bir toplantıya ara vererek sorularımızı yanıtladı:

Baidu'nun Çin'in dışında her ay 300 milyon insan tarafından kullanılan bir düzineden fazla mobil uygulaması var. Peki diğer pazarlara yönelik stratejiniz neler?

Biz mobile odaklanıyoruz. Kendi uygulamalarımız bilhassa Hindistan, Brezilya ve Endonezya gibi Güneydoğu Asya ülkelerinde çok popüler. Tüm bu ülkeler Çin pazarına çok benzeyen yani mobil merkezli olan geniş nüfusa sahip yerler. Bu durum bize ABD şirketleri karşısında büyük bir avantaj sağlıyor.

ABD'de piyasaya ürün sunacak mısınız?

Her ne kadar ABD'de 20 milyonun üzerinde kullanıcımız olsa da biz burada Ar-Ge'ye ve yeteneklere odaklanıyoruz. Çin'in en iyi üniversitelerinden doktora derecesi alanlar şu anda ABD'deki en iyi akranlarıyla eşit seviyede. Bizim ABD'de bir laboratuvarımız var. Bizim çok daha fazla sayıda üst düzey yeteneğe ihtiyacımız var. ABD'deki yapay zeka ekibimiz daha şimdiden kendi ürünümüzde önemli bir rol oynayan yepyeni bir konuşma algılama sistemi geliştirdi bile.

Bugüne kadar yapay zeka araştırmalarına yığınla para harcadınız. Peki bu sizin gelirlerinize nasıl yansıyor?

Yapay zeka tıpkı elektrik gibi olacak yani pek çok endüstride pek çok yeni işin önünü açacak. Biz kendimizin ve ortaklarımızın sağlık bakımından, eğitime ve lojistiğe kadar çeşitli alanlarda üzerine eklemeler yaparak geliştirebileceğimiz hizmetler sunmasını amaçladığımız bir platform oluşturduk. Bir örnek vermek gerekirse biz Bosch ile otonom ve yarı-otonom arabalar için yüksek çözünürlüklü haritalarla ilgili yeni bir ortaklık kurduk. Bu hizmetlerin çoğu muhtemelen çevrimiçinde aramadan daha büyük olacaklar ancak arama uzun yıllar boyunca bizim çekirdek işimiz olarak kalmaya devam edecek ve aynı zamanda AI tarafından da dönüştürülecek.

Eskiden Google'ın makine zekası araştırmalarının oturtulmasına yardımcı olan şef bilim insanınız Andrew NG geçenlerde sizden de ayrıldı. Bu uzun vadede bir gerileme anlamına gelebilir mi?

Andrew müthiş bir insandır ve onun gidişi hem burada ABD'de hem de şirket genelinde Baidu için büyük bir kayıptır. Ancak o pek çok yeteneğe sahip geniş bir yapay zeka ekibi oluşturmuştu ve Baidu'da kapsamlı bir liderler yedek kulübesi var. Hatta ABD'deki laboratuvarlarda bile otonom sürüş, güvenlik, kendi reklam platformumuzda çalışanların yüzde 60'ından fazlası daha önce başka yerlerde çalışmıştır.

Yapay zeka konusunda en yetenekli insanlar neden bir Amerikan şirketinde değil de Baidu'nun ABD'deki laboratuvarında çalışmak istesin?

Biz araştırmacıların ve mühendislerin kendi eserleriyle çok daha büyük bir etki yaratmasına olanak sağlıyoruz. Burada Silikon Vadisi ve Çin'in internet ekonomisi gibi bugün dünyanın en heyecan verici ve dinamik teknolojili iki ekosisteminin parçası oluyorsunuz. Çin pazarı araştırmacılara yığınla veriye erişim ile yeni teknolojileri inanılmaz bir hızda benimseyen bir müşteri tabanı sunuyor.

Baidu şimdilerde hem ABD'de hem de Çin'de otonom arabaları sınıyor ve onları geliştiriyor. Ancak bu alanda lider projelerin neredeyse hepsi zaten ABD'de bulunuyor. Bu teknoloji ilk defa nerede pazarlanabilir hale gelecek?

ABD ile kıyaslandığında Çin'deki yollar ve trafik çok daha karmaşık. Ancak bu uygulamaların ilk grubu trafiğe kapalı alanlarda test edilecek ve bu iş Çin'de çok daha kolay yapılabilir. Çünkü Çin'de düzenleyiciler çok daha esnek ve açık fikirli. Pek çok farklı yerde valiler denemelerimizi kendi yollarında yapmamızı istiyor ve bunun için bize özel alanlar tahsis etmeye dünden razılar. Çin'deki birkaç önemli liman şehri ise bizim teknolojimizi kamyonlar üzerinde kullanmak istiyor.

ABD'deki rakiplerinizden önde olduğunuz alanlar var mı?

Bence biz yeni algoritmaları kendi ürünlerimizde çok daha hızlı kullanabiliyoruz. Çin pazarı hiper-rekabetçidir ve rakipler tarafından yenilip yutulmamak için yeni teknolojiyi yeni ürünlere dönüştürme döngüsü ABD gibi yerlere kıyasla çok daha kısadır. Hatta yeni yapay zeka algoritmalarını yeni ürünlere dönüştürmekte Çin'deki start up'lar bizden bile daha hızlı ve bu çok önemli bir şey.

Çinli teknoloji şirketleri bugüne kadar deniz aşırı ülkelerde neler yaptı?

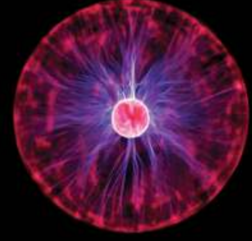
Biz daha başlangıç aşamasındayız. Bugüne kadar en büyük Çinli internet şirketlerinden hiçbiri Çin'in dışında başarı yakalayamadı. Ancak ben gelecek 5, belki 10 yıl sonra bu şirketlerin globalleştiğini göreceğinizi düşünüyorum. Alibaba, Tencent, Baidu ve diğerleri ekipler kuruyor ve yetenekli insanlarla birlikte çalışıyoruz. Gelecekte çok daha fazla ürünümüz ve çok daha fazla kullanıcımız olacak. ✚

Tesla neden GM'den

Dijital teknolojilerde ustalaşmış çok az sayıda şirket, bugün ekonomiden muazzam pay alıyor. Sakın yavaş büyümenin kalıcılığının nedeni bu olmasın?

James Surowiecki

Dijital ekonomi, bizim birbirimizle iletişim kurma yani bilgileri, ürünleri ve hizmetleri tüketerek kendi kendimizi eğlendirme tarzımızda dönüşüm yaratıyor. Görünüşe bakılırsa dijital olmayan endüstrilerde de bir devrim yapıyor. Örneğin günümüz finansal hizmetlerinin bundan 20 yıl önce ne kadar farklı olduğunu bir düşünün. Üstelik yatırımcılar, dijital ekonominin çok kısa bir zamanda diğer endüstrileri de dönüştürmesini bekliyor. İşte bu yüzden Tesla Motors, General Motors'un ürettiğinin küçücük bir küsuratı kadar araba üretmesine ve GM'nin gelirlerinin yine küçücük bir küsüratı kadar para kazanmasına rağmen GM'den daha değerli olabiliyor.



daha değerli?

Bu fenomen dijital ekonominin Büyük Beşlisi denilen Apple, Alphabet, Microsoft, Amazon ve Facebook'un geçen yıl çeşitli seviyelerde olsa da neden dünyanın en değerli beş şirketi olarak görüldüğünü de açıklıyor.

Şimdi diyebilirsiniz ki dijital ekonomi şu anda zaten insanların 20 yıl önceki yani web'in ilk günlerindeki beklentilerini haklı çıkarıyor. Ancak onun sonuçları bugün sizin düşündüğünüzden daha küçük boyutta gerçekleşiyor olabilir. ABD'de gayri safi milli hasıla (GSYİH) artış oranları internetin ortaya çıkışından bu yana hayal kırıklığı yaratacak şekilde tarihi standartlarda düşük seviyelerde geziniyor. Çoğunuzun dijital teknolojilerin etkisiyle ivme kazanmasını beklediğiniz üretkenlik artışı ise bu yüzyılın büyük bir kısmında iç karartıcı düzeyde kaldı. 1990'ların sonlarındaki internet patlamasının altın çağında üretkenlik artışı 1970'lerden bu yana ilk defa hızlanmıştı ve ABD ekonomisinin temel bir sorununa teknolojik inovasyonlarla kısa bir süreliğine çözüm bulunmuş gibi görünmüştü. Oysa üretkenlik artışı 2000'lerin başında durmuştu ve bir daha asla yeniden artmadı. Bazıları, GSYİH rakamlarının dijital ekonominin sunduğu pek çok ücretsiz ürün ve hizmetin gerçek değerini yansıtmadığını ileri sürerek başlangıçta ölçümlerin yanlış yapılabilmiş olacağından şüphelenmiş. Ancak dijitalleşmenin yaratmasını umduğumuz üretkenlik devriminin gerçekleştirmediğine hiç şüphe yok.

Dijital ekonomi aynı zamanda iş piyasasını da herkesin beklediği boyutta dönüştürmedi. Şurası kesin ki bugün baştan aşağıya farklı çalışan kategorilerimiz var; Uber şoförleri filoları ve büyük şehirlerde Whole Foods mağazalarından çıkmayan TaskRabbit'çiler. Ancak Amerikalılar bugün eskiye kıyasla daha sık iş değiştirmiyor ve aslında bazı ölçümlere göre son 20 yıldır giderek daha az iş değiştiriyorlar. Dijitalleşme aynı zamanda sadece otomasyon yüzünden değil ama perakende sektöründe çalışan yüzbinlerce insanı işsiz bırakan çevrimiçi alışverişle de çalışanların iş güvencelerini yok ediyor. Daha da önemlisi dijital ekonominin devasa sayıda iyi ve yüksek ücretli işler sunma kaynağı olmaması. Gerçekte yaşanan ise dijital ekonominin yükselişi ve konsolidasyonuyla birlikte ortaya olağanüstü zayıf bir iş gücü piyasasının çıkması. Amerikalı işçilerin ücretleri daha yeni yeni enflasyonun bir gıdım üstünde artmaya başladı. Oysa bu yüzyılın çoğunda sabit kalmıştı (Aynı durum diğer gelişmiş ülkelerin çoğu için de geçerli). Bu aslında dijitalleşmenin suçu değil. Ancak dijitalleşmenin çoğumuzun ümit ettiği istihdamı ve ekonomik büyütmeyi yaratmadığı da bir gerçek. Yazılım ve BT şirketleri ile internet firmalarının yanı sıra eğlence ve yayıncılık sektörlerini de kapsayan bilgi ve iletişim teknolojilerinin GSYİH'den aldıkları pay, 2000 yılından bu yana sadece yüzde 1 oranında artış gösterdi. Bu rakam her ne kadar gerçeği tam yansıtmıyor ve dijitalleşmenin diğer endüstriler üzerindeki etkisini göz ardı ediyor olsa da çok çarpıcı. Yani meğer özel sektörde çalışanların çok küçük bir kısmı sizin düşündüğünüz tarzdaki dijital şirketlerde çalışıyormuş.



Ancak günümüz dijital ekonomisiyle ilgili en şaşırtıcı ve potansiyel olarak en sıkıntı yaratacak olan gerçek ise artık ne kadar istikrarlı bir hale geldiği gerçeğidir. Dijitalleşmeyle ilişkilendirilen en moda sözcük "bozuculuk"tu. İnternet ile diğer dijital teknolojilerin piyasada rekabetçi baskıları artıracağı ve pazarlarda köşe başlarını tutmuş firmaların yaşamlarını zorlaştıracağı varsayılırdı. Eğer eski endüstriyel düzen on yıllarca zirvede kalmış şirketlerle tanımlanıyorsa, o zaman pazara girişin önündeki engellerin az olması ve giriş maliyetlerinin düşük olması beklenen dijital ekonominin de zirvede yaşanan sürekli altüst oluşlarla tanımlanması gerekirdi. Oysa onun yerine bugün tam tersi bir durum yaşanıyor. Günümüz dijital ekonomisinin en azından tüketiciler tarafında, en az 10 yıldır pazara hakim olan ve hemen herkesin öngörülebilir bir gelecek boyunca pazara hakim olmalarını beklediği (hepsi için de daha uzun yıllar boyunca devasa kârlar beklenen piyasa değerlemelerine bakılarak) aynı beş devin borusu ötüyor. Dijital ekonomi, platformların en büyük değer kaynağı olduğu ve Büyük Beşli'nin platformlarının bugüne kadar icat edilmişlerin en kazançlıları olduğu bir ekonomidir. Sonuçta bu ekonomi bir oligopol tarafından yönetiliyor. Bu Büyük Beşli bazen birbiriyle rekaber eder, bazen iş birliği yapar, ancak nihayetinde her birinin kendi çekirdek pazarlarında sarsılmaz bir kontrolü söz konusu.



Oligopol kelimesi kulağa pek hoş gelmez, ancak dijital ekonomi aslında başlangıçta rekabeti kısıtlayan veya tekelci bir tutumla alenen yaratılmamıştır. Aksine dijital ekonomiler, başarının neredeyse başa çıkılamaz avantajlar doğurduğu ve ekonomistlerin kazananın tüm pazarı silip süpürmesi olarak tanımladığı türden piyasalardır. Aslında günümüz dijital ekonomisini yönettiği düşünülen kural, Matthew 13:12'de gayet iyi anlatılıyor: "Bir insan ne kadar çok şeye sahip ise ona çok daha fazlası verilecektir ve o bolluk içinde yaşayacaktır." Yani bu mal mülk sahibi olanlar için çok iyi ama olmayan ve olanlarla rekabet etmeye çalışanlar için hiç de iyi bir durum değildir.

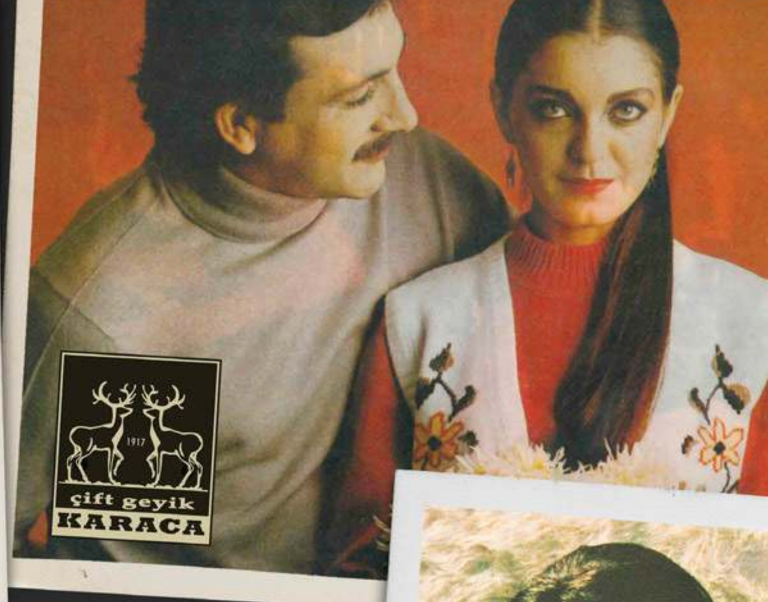
SAYILARIN GÜCÜ

Peki biz az sayıda büyük oyuncunun hakimiyet kurduğu bir dijital ekonomiye nasıl geldik? Bunun en basit açıklaması, insanların bir ürün veya hizmeti daha çok kullanmasıyla kendiliğinden daha değerli görülen ağ etkisinde ifadesini buluyor. Ağ etkisinin bu klasik örneğinde bir telefona kendisini arayacak hiç kimse olmadığında onun hiçbir faydası olmadığı gerçeği yatar. Ancak eğer o telefondan iki kişide var ise onun bir değeri vardır. Ve bir milyon insan telefon sahibi olduğunda ise bu telefon ağı bir anda fevkalade değerli hale gelir.

Bundan çıkarılması gereken sonuç, aslında bir ağın ne kadar çok kullanıcısı olursa, ona daha fazla kullanıcı eklemenin o kadar kolay olduğu gerçeğidir. Facebook gibi bir şirketin başarısının kavranmasında söz konusu ağ etkilerinin bu şekilde ele alınması çok önemlidir. Facebook'un bu aşamada müstakbel rakipleri karşısında olup olabilecek tek avantajı insanlarla iletişime geçmek istediğinizde onun bu işe başlamanız için en mantıklı yer olmasıdır. Aynısı Instagram ve Çin'in WeChat gibi servisleri için de geçerlidir. Kâr etmeye çalışan ve bu konuda zorlanan Snap ve Twitter gibi dijital şirketler için aslında doğrudan ağ etkileri onların sahip olup olabilecekleri tek değerdir.

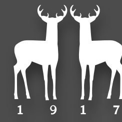
Bu Büyük Beşli aynı zamanda bazen dolaylı ağ etkileri denilen işlerden de para kazanır ki burada satıcıların müşterilerin oldukları yerde olmak istedikleri ve tersinin de doğru olması gerçeği de vardır. Örneğin Google öylesine devasa bir kullanıcı tabanına sahip ki







KARACA®
1 9 1 7
YÜZ YILLARCA









TESLA & GM



Piyasa değeri
59 milyar $

Çalışan sayısı
17.782

Toplam gelirleri
7 milyar $

2016'da sattığı araba sayısı
76.230



Piyasa değeri
52 milyar $

Çalışan sayısı
225.000

Toplam gelirleri
166 milyar $

2016'da sattığı araba sayısı
10.008.000

Büyük Beşli

1. **Apple ....807 milyar $**
2. **Alphabet ....690 milyar $**
3. **Microsoft ....559 milyar $**
4. **Amazon ....484 milyar $**
5. **Facebook ....447 milyar $**

şirketler ona reklam vermekte adeta birbirleriyle yarışıyor. Bir şey satın almak istediğinizde Google bir anda sizin doğal olarak başvuracağınız bir yer oluyor. Benzer şekilde Amazon'un da kritik bir müşteri kitlesi olduğundan üçüncü-parti satıcılar açısından orası da cazibe kazanmak için ideal bir yer. Amazon üçüncü-parti satıcıların kendi sitesinde kendi mağazalarıyla rekabet etmesine izin verme kararını aldığında, bu karar o dönemde pek çoğuna çılgınca gelmişti. Oysa Amazon kendini bu ağ etkisinden kârlı çıkaracak şekilde konumlandırmıştı: Üçüncü-parti satıcılara sahip Amazon müşterilerin gözünde cazibesini daha da artırdı ve aynı zamanda şirket için verimli bir döngü yaratarak satıcılar nezdinde de daha cezbedici oldu.

Bu ağ etkilerinin de ötesinde Büyük Beşli'nin devasa ölçekleriyle zirvede kalmalarına yardımcı olan bir başka şey daha var: Onların yığınla müşteri verilerine erişebilmeleri. Şirketlerin eskiden erişebildikleriyle mukayese bile kabul etmeyecek boyutta ayrıntılı ve granüler bu veriler sayesinde bu şirketler, kendi ürünlerini ve hizmetlerini geliştirdi, karşılığında daha çok sayıda kullanıcıya sahip olarak daha fazla veriye erişebildiler ve bu iş böyle devam edip gidiyor. Dijital ekonominin ilk günlerinde verilerin bu volan etkisi, ağ etkileri kadar dikkat çekmemişti, ancak sonrasında kullanıcı verilerinin dijital ekonominin dinamoları için muazzam bir rekabet avantajı olduğu ve onların yakın bir gelecekte sendelemelerini hayal etmenin bile imkansız olmasının kilit nedeni olduğu anlaşılmıştı. Google bugün insanların bilgisayardaki tıklamalarını takip ederek kendi arama sonuçlarını ve reklam servislerini sürekli iyileştiriyor. Amazon, Netflix ve Apple ise kendi tavsiyede bulunma algoritmalarını geliştirmek ve böylece size satın almak ya da takip etmek istediğiniz konularda daha isabetli şeyler sunabilmek için veri madenciliğinden faydalanıyor. Bu süreç otomatik değil ve orada çok sayıda veri bilimcinin olması gerekiyor ve ayrıca ürününüzü mütemadiyen güncellemek için kaynaklara sürekli yatırım yapmanız da şart. Ancak şayet Büyük Beşli'nin hepsinin zaten yapmakta olduğu bu işi siz da başarabilirseniz ödülü, verilerin paketlenmesi ve reklam verenlere satılmasından ibaret olan geleneksel çevrimiçi iş modelinin getirisiyle kıyaslanmayacak kadar büyük olabiliyor.

Yatırımcıların Tesla'nın General Motors'tan daha değerli olduğunu düşünmelerinin kısmi bir nedeni de devasa miktarlarda veriyi bir araya getirebilme ve onların analizini etkin bir şekilde yapabilme becerisidir. Geleneksel bir araba şirketinin araba sattıktan sonra o müşteriyle ilişkisi (tamir ve bakım dışında) sıklıkla sınırlı kalır. Tesla ise aksine müşterilerinden bazı durumlarda içinde videoların da olduğu sürüşle ilgili terabyte'larca veri toplar. Bu verilerden arabaların kendi kendilerine gidebilmelerini iyileştirmek için faydalanılır. Morgan Stanley'de çalışan bir analist olan Adam Jonas'a göre Tesla'nın arabaları artık günde 8 milyon kilometrelik günlük tutuyor. Kendi kendine giden arabalar yapmak öğrenen makinelere bağımlı olduğundan ve bu da AI'nin (yapay zeka) öğreneceği yığınla veri gerektirdiğinden, Tesla'nın veriler konusundaki bu avantajı büyük bir ihtimalle güvenli ve etkin kendi kendine giden arabaların imalatında müthiş bir avantaj kazandıracak. Gerçekten de Jonas, Tesla'nın yeni kitlesel pazara yönelik Model 3'ünün ortalama bir arabadan 10 kat daha güvenilir olabileceğini iddia ediyor.

Ve son olarak bu Büyük Beşli bir hayli değerlenmiş hisse senetlerinden ve diğer şirketleri satın almak için ellerindeki yığınla nakit paradan faydalanarak ve son yıllarda bazen şaşırtıcı bir şekilde saldırganlaşarak kendilerini çok geleneksel bir yoldan emniyete almayı da ihmal etmiyorlar. Google, Apple ve Microsoft'un toplamının ellerindeki nakit para miktarı bugün S&P 500'ün tamamının ellerindekinin yaklaşık 4'te 1'i kadardır. Şirket satın alımlarda en aktif olan Google ortalamada ayda bir şirket alıyor. Yeni teknolojiler ve yetenekli mühendisler kazanıyor, yeni pazarlara veya yeni ürün alanlarına doğru genişliyor ve bazı durumlarda potansiyel rakipleri ezmekte şirket satın almaları giderek daha önem kazanıyor. Ve hiçbir rakibin elinde Büyük Beşli'den daha fazlasını teklif edecek kadar kaynak olmadığından bu durum zaten büyük olanın daha da büyümesine neden oluyor.

DİJİTAL TEKELLER

Yani bir yanda elimizde yarattığı onca değere rağmen ekonomik büyümeye ve sıradan çalışanların ücret artışlarına hiçbir dramatik katkıda bulunmayan bir dijital ekonomi var, ancak diğer yanda da çok az sayıda oyuncular grubunun taahhükümünde olan devasa bir ekonomi var. Ve işin ilginç tarafı bu iki şeyin aslında birbirine bağlı olmasının birtakım nedenlerinin olması.

Öncelikle bu platform şirketleriyle ilgili en önemli gerçek onların çok kolay büyüyebiliyor yani olağanüstü az sayıda çalışanı işe alarak devasa miktarlarda değer yaratabiliyor olmaları. Verimlilik bakış açısından bu çok iyi bir şey. Ancak bu durum aynı zamanda günümüz dijital devlerinin neden ekonomiye geçmişin baskın

Gücün az sayıda şirketin elinde toplanmasının neden olduğu sorunlara bariz bir çözüm yolu da Büyük Beşli'yi parçalamak ya da uygulamada kamu hizmeti kurumları olarak çalışacak şekilde düzenlemeye tabi tutmak olabilir. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı bunun yapılması çok zor.

şirketlerinden daha küçük bir etkide bulunduğunun açıklanmasına da yardımcı oluyor. Büyük Beşli'nin tamamı Birleşik Devletler'de bugün toplamda yaklaşık 400 bin tam zamanlı çalışanı istihdam ediyor. Bu sanki çokmuş gibi görünebilir. Ancak bunların neredeyse yarısı Amazon çalışanıdır ve çoğu vasıfsız ve fevkalade düşük ücretli depolamayla ilgili işlerde çalışıyor. Ve bu rakam ABD'de iş gücünün çok daha az sayıda olduğu 1979 yılında tek başına General Motors'ta çalışan sayısından bile azdır. Üstelik GM'nin üretiminde doğrudan istihdam edilen her insan için onun tedarik zincirinde sekiz işin önü açılıyorken Apple haricinde bu Büyük Beşli'nin dalga etkisi çok küçük kalıyor. Sonuçta endüstriyel ekonominin sunduğu ödüllere kıyasla dijital ekonominin ödülleri çok daha az sayıda çalışan arasında paylaşılıyor.

Kendi garajınızda bir şirket kurmak ve sonra onu devasa bir işe dönüştürmekten ibaret Silikon Vadisi rüyasının hiç olmadığı kadar gerçek dışı olmasıyla durum daha da kötüleşiyor. Girişim fonlarına milyarlarca dolar akıtılmasına rağmen (2011 ve 2016 arasında 200 milyar dolardan fazla) ve ayrıca yüksek hızda büyüyen start up'ların sayısında son yıllarda hiçbir azalış görünmemesine rağmen, MIT ekonomistleri Scott Stern ile Jorge Guzman'ın yaptıkları bir araştırma, bu start up'ların geçmişe kıyasal çok daha azının başarılı olabildiğini gösteriyor. Elbette elimizde halen Tesla'larımız ve Uber'lerimiz (ya da Lyft'lerimiz) var. Ancak onlara artık eskiye kıyasla çok daha nadir rastlanıyor. Ve bunun akla yatkın bir nedeni de bu Büyük Beşli'nin diğerlerinin inovasyonlarını kopyalayarak (Facebook'un tartışmalı bir şekilde Snapchat'e yaptığı gibi) ve ardından onların gereksizmiş gibi görünmelerini sağlayarak ya da potansiyel rakipleri daha ilk günlerinde satın alarak rakip meydan okumaları kolaylıkla bastırabilen devasa ölçekleri ve boyutlarıdır. Bunun nedeni ne olursa olsun sonuçta ekonominin dinamizmi azalıyor ve refahın dağılımı daha adaletsizleşiyor.

Gücün az sayıda şirketin elinde toplanmasının neden olduğu sorunlara bariz bir çözüm yolu da Büyük Beşli'yi parçalamak ya da uygulamada kamu hizmeti kurumları olarak çalışacak şekilde düzenlemeye tabi tutmak olabilir. Son zamanlarda ciddi önlemler alınması için giderek daha fazla talep geliyor. Ancak çeşitli nedenlerden dolayı bunun yapılması çok zor. Birincisi, bu şirketler genellikle tekel klişesine girmiyor. Yeni bir rakibinin yükselmesinin imkansız olduğu pazarlardaki enerji şirketleri gibi "doğal tekeller" değiller. Yeni bir arama motoru veya yeni bir çevrimiçi perakende mağazası açmak isteyen herkes bunu yapabilir. Birkaç istisna dışında bu şirketler ayrıca kendi hakimiyetlerini yaratmak için konvansiyonel olarak rekabeti engelleyici tutum ve davranışlara girmek suretiyle kendi imparatorluklarını kurmak ve sürdürmek için dijital ekonominin doğasını sömürmek yoluna da gitmediler.

Her ne kadar bazen mahremiyet sorunları yaşanabiliyor olsa da, tüketicilerden de haklarında çok fazla sayıda şikayet gelmiyor. Aslında kablolu televizyon veya havayolları endüstrilerine kıyasla dijital şirketler müşteri memnuniyetinde çok daha iyi işler çıkarma eğiliminde ve dijital ekonominin tamamı artık "bedava" şeyler bolluğu haline gelmiş durumda (ödemenin müşterinin nakit parasıyla değil ilgisiyle yapıldığı). Ve pratikte tüketiciler sıklıkla kendilerini bu şirketlerin sunduğu teknolojilere kilitlemiş olsa da (sadece verileriniz bulutta yüklü olduğu için orada kalmak ayrılmaktan çok daha kolaydır), bu şirketlerin ellerinde tüketicilere karşı hiçbir gerçek koz yok. Çoğu halen araştırma ve geliştirmeye milyarlarca dolar akıtmaya devam ediyor ve kendi ürünleriyle hizmetlerini sürekli güncel tutmaya çabalıyorlar. Bu yüzden 1970'lerden bu yana uygulanan anti-tekelci düzenlemelerin standardı olan tüketicileri sömürmekten başka hiçbir şey yapmadıkları suçlamalarının bu şirketler için de geçerli olduğunu iddia etmek çok zor.

Gerçekten de dijital ekonominin son 20 yıl boyunca neler yaptığına bir göz attığımızda, rekabeti azaltmasına, gücü merkezileştirmesine ve içerik üretmeye ya da ekonominin baskın oyuncularıyla aşık atmaya çalışan şirketler için hayatı son derece zorlaştırmasına rağmen tüketiciler ve küçük bir şirketler grubu için devasa boyutta bir değer yarattığı da çok nettir (Eğer siz de öyle veya böyle dijital ekonomiden para kazanmak istiyorsanız, kendinizi kesinlikle bu Büyük Beşli'nin herhangi bir şirketinin karşısında değil ama onlar için çalışırken bulursunuz). Endüstriyel ekonomide kazançlar büyük ölçüde şirketler, çalışanlar ve tüketiciler arasında dağıtılırdı. Dijital ekonomi ise bize kazançların tüketiciler ile onlara hizmet eden Büyük Beşli arasında dağıtıldığı bir dünya sunuyor. Onların dışındaki herkes sadece onun içinde yaşayıp gidiyor.

James Surowicki, Vice News Tonigh'da realite şov senaristidir ve ayrıca Kalabalıkların Bilgeliği adlı kitabın da yazarıdır.





YAPI KREDİ

KOD İLE GELECEĞİ TASARLATIYOR

Türkiye'nin dijital bankası Yapı Kredi, teknoloji-yazılım alanında bilgi sahibi olan ve kendi kullandığı teknolojiyi kendi üretebilen yeni nesillerin yetişmesine destek olmak amacıyla 2017 yılının başında code.yapıkredi programını hayata geçirdi. Bugüne kadar 3 bine yakın kişiye dijital dünyanın kapılarını aralayan programa ilkokuldan üniversiteye, 7'den 70'e farklı yaş ve eğitim gruplarındaki kişiler ücretsiz katılabiliyor. Code.yapıkredi'de kodlama eğitimleri, finansal rehberlik, kuluçka, hızlandırma ve yatırım kademelerini kapsayan özel bir destek programı sunuluyor. Katılımcılarını ürün geliştirme sürecinin tüm aşamalarında desteklemeyi hedefleyen program, kodlama eğitimlerinin yanında yazılım geliştiricilerine mentorluk desteği vererek fikirlerini hayata geçirme imkanı da tanıyor. Code.yapıkredi ile yazılımcılar, finansal teknoloji uygulama programlama arayüzlerine (OpenBankingAPI) de erişebiliyor. Programla FinTech ekosisteminin gelişimine de katkıda bulunmayı amaçlayan Yapı Kredi, böylece FinTech alanında kullanıcı ihtiyaçlarını etkin şekilde karşılayan yenilikçi ürünler üretmek ve kendi girişimini (start-up) kurmak isteyen herkesi belirli kriterler ışığında destekliyor.

FİZİKSEL ETKİNLİKLER DE DÜZENLENİYOR

Finans sektöründe dijital alandaki öncü rolünün getirdiği sorumlulukla, geleceğin finansal teknolojilerini geliştirme yolunda, gençleri ve girişimcileri desteklemeyi amaçlayan Yapı Kredi, program kapsamında "code.yapikredi.com.tr" sitesi üzerinden sunduğu eğitim içeriklerinin yanı



sıra fiziksel etkinlikler de düzenliyor. Farklı kademelere sahip program içinde katılımcılara, uzman profesyonellerce hem yazılım hem de ürün geliştirmeyle ilgili birebir mentorluk desteği sağlayan Yapı Kredi, yazılımcıların kendi aralarında işbirliği geliştirmesi adına kuluçka merkezi alanları da yaratıyor, ürün aşamasına gelen fikirlerin hayata geçmesi adına hızlandırma programları da oluşturuyor.

Projelerin yatırımcılarla buluşmasına önayak olmayı hedefleyen Yapı Kredi, aynı zamanda Türkiye Bilişim Vakfı'nın (TBV) düzenlediği KOD Ödülleri'nin de sponsorları arasında yer alıyor. Yapı Kredi, ortaokul ve lise eğitim düzeyleri için bilişim teknolojileri fikri üreten, uygulama geliştiren, uyarlama yapanların çalışmalarına güç katmak amacıyla düzenlenen ve 20 Kasım 2017 tarihinde sonuçlanacak KOD Ödülleri kapsamında dileyen tüm katılımcılara kodlama eğitimi sunacak. Banka ayrıca, yarışma kapsamında code.yapıkredi Özel Ödülü'nü de verecek.



MEHMET ÖĞÜTÇÜ

m.ogutcu@globalresourcespartnership.com

AB rüyası bitebilir

İçinde yaşadığımız kritik dönemde Türkiye-Avrupa Birliği (AB) ilişkilerinin yönetimi çok zor. Hem Ankara tarafı hem Brüksel cenahında ilişkiler çoktan rayından çıkmış görünüyor. 12 Temmuz'da Brüksel'de katıldığım Türkiye-AB ilişkilerinin geleceğine dair European Policy Center toplantısında verilen mesaj son derece açıktı: "Şayet ilişkilerin yeniden rayına oturması isteniyorsa top önemli ölçüde Ankara'nın sahasında. Brüksel, özellikle de siyasi Brüksel, son darbeyi vuran taraf olmaktan özenle kaçınıyor."

Yarım yüzyıllık kazanım ve bağlar, şayet karşılıklı doğru adımlar atılmazsa bütünüyle heba olabilir. AB, hem komşumuz hem de ekonomik bakımdan "olmazsa olmaz" bir ortağımız.

Ne Şangay Beşlisi ne Avrasyacılık AB ile ilişkilerimizin yerini alabilir. Trump yönetimindeki ABD de Ankara için umulduğu gibi güçlü bir Atlantik ötesi ortak olarak ikame edici olamayacağını gösterdi. Türk-Rus ilişkilerindeki hassas denge, satranç ustası Putin'in direksiyonunda sürekli Moskova lehine kıvrılıyor. Çin nalıncı keseri gibi hep kendisine yontuyor. Bu ortaklıkların hepsinin değeri, yeri ayrı ancak tamamlayıcı olarak görülmeli, alternatif değil.

PROBLEMİ DOĞURAN FAKTÖRLER

Dünyanın ekonomik, güvenlik ve teknoloji patronları belli. Görünür gelecekte de değişmesi beklenmiyor. Halihazırda Çin, 21,3 trilyon dolarlık ekonomik hasılasıyla dünyanın en büyük ekonomisi. Onu 19,2 trilyon dolarla AB izliyor. ABD ise 18,6 trilyon dolarla üçüncü.

Hiçbir dönemde ülkemizin dış menfaatlerinin bu kadar yoğun iç politika hesaplarına kurban edildiğini, bu kadar çok ülkeyle gerilim içinde olduğumuzu, kuşatılmış hissettiğimizi görmemiştik. Türk düşmanlığı, İslam düşmanlığı, yabancı düşmanlığı yükselişe geçti. Bizi bölmek isteyen karanlık güçler üzerinden kurgulanan siyasi söylemler, AB liderlerinin empati eksikliği ve kendi dar çıkarlarına odaklanmaları nedeniyle ilişkilerimiz ciddi ölçüde zedelendi.

Kimse ağır aksak yürüyen tüm üyelik müzakerelerinin görünür gelecekte nihai hedefe ulaşacağına zaten inanmıyordu. Sadece Ankara'nın ev ödevlerini yapmaması nedeniyle değil, AB Türkiye'ye karşı dürüst davranmadığı, siyasal geleceğini ve adaylığımızı gerçekçi bir çerçevede konumlandırmadığı için de bu noktaya savrulduk. Bu tutumun da etkisiyle Türkiye'deki siyasi iktidar Avrupa'dan uzaklaşma ve "yeni Türkiye" inşa etme projesine hız verdi. Önümüzdeki dönemde ilişkiler kopar ya da daha da gerilerse ileride tekrar bugünkü düzeyine çıkarılabilmesi hayli meşakkatli olacak. Avrupa'da yaşayan 5 milyonu aşkın vatandaşımız gelişmelerden çok olumsuz etkileniyor.

Kullanılan sert söylemler nedeniyle Türkiye'nin üyelik müzakerelerini sonlandırmaya hazırlandığı görüşü ağır basıyor. Lakin, Ankara tek taraflı bir karar alarak bu tarihi yanlışın sorumluluğunu üstlenmek istemediği için hükümet söylem ve kararlarıyla adeta AB'yi bu yönde karar almaya zorluyor gibi.

ÇÖZÜM İÇİN NE YAPILMALI?

Gelinen noktada hasar kontrolü için atılabilecek ilk adım, yeni krizlerden kaçınmak için soğukkanlı davranılması, çatışmacı dilden uzaklaşılması olacak. Aslında Birleşik Krallık ile Brexit müzakereleri, Ankara ile Brüksel arasında yeni Avrupa mimarisinde daha yakın, daha iyi tanımlanmış ve daha dürüst bir ilişki için fırsat oluşturabilir. Bunun, gevşek bir AB üyeliği anlamına gelip gelmediği, şimdiye dek modası geçmiş gümrük birliğinin ötesinde ama tam üyeliğin biraz gerisinde nev-i şahsına münhasır bir statü mü olacağı önümüzdeki iki yıl içinde Londra ile müzakerelerin nasıl süreceğine de bağlı.

AB ile ortak gündemimiz yeterince kabarık: Terörle mücadele, Suriye'deki savaşı sona erdirme, göç akımlarını yönetme, güvenlik iş birliği, enerji ikmal güvenliği, gümrük birliğinin değişen koşullara uyum sağlayan tarım ve hizmetleri de içine alacak şekilde modernizasyonu, kültürel ve eğitim çalışmalarının derinleştirilmesi, bilim ve teknoloji projeleri gibi...

Ukrayna, Gürcistan ve Umman'a bile tanınan vizesiz dolaşım hakkın Türkiye gibi en eski tam üyelik adayına verilmemesi kabul edilemez.

Türkler arasında cazibesini yitiren "üyelik havucu" ile sopa gösterme devrinin kapandığı kabul edilmelidir. Tam üyelik, gelecekte başka iktidarların ve konjonktürlerin işi artık. On yıllardır süregiden, karşılıklı hayal kırıklıkları yaratan yalanları öldürüp ilişkileri gerçekçi ve gelecek perspektifi açık (zorlukla elde edilmiş tam üyelik kazanımlarını çöpe atmayan) yeni bir temele oturtmak gerekiyor. Aksi taktirde bugünleri bile mumla arayabiliriz. C

KORKUTAN YENİLİK

ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr

Yıkıcı inovasyonlar, yeni teknolojiler tüm dünyada büyük ve başarılı şirketleri tehdit ediyor. En önemlisi onları önlem almaya zorluyor. Örneğin Uber dünyada şehir içi ulaşım sektörünün, Airbnb ise otelcilik sektörünün korkulu rüyası oldu. Gelecekte çokça göreceğimiz "araç paylaşımı, sürücüsüz arabalar" gibi konular ise bugün otomotiv markalarının üzerinde en fazla kafa yorduğu konular arasında yer alıyor.

Bu trendleri yakalayamayanların oyunun dışında kalacağı konusunda uzmanlar hemfikir. Bu nedenle şirketlerin çoğu sektörlerindeki yeniliklere adapte olmak için kolları sıvamış durumda.

DÜNYADA ÖZELLİKLE SON 25 YILDA TEKNOLOJİ SAYESİNDE ORTAYA çıkan değişim süreci bugün baş döndürücü bir hıza ulaştı. Bu değişim sürecini doğru yönetebilenler için büyük fırsatlar ortaya çıkarken bunu yapamayanlar ise yıkıcı inovasyonlar karşısında eriyip gidiyor. Kısaca tüm sektörlerde şirketlerin rekabet güçlerini yeniliklere açık ve hazırlıklı olabildikleri sürece koruyabilecekleri gözüküyor.

Uber, Airbnb ya da sürücüsüz araba gibi önemli yıkıcı inovasyonların temeline bakıldığında ise bilgi iletişim teknolojileri görülüyor. Ancak Dell EMC'nin global ölçekteki araştırmasına göre şirketlerin pek çoğu, bu değişimin hızından fena halde yara alabileceğini hissediyor. Dell EMC Türkiye Ülke Müdürü Sinan Dumlu, "İş dünyası liderlerinin yüzde 52'si dijital teknolojilerin ve nesnelerin internetinin bir sonucu olarak geçtiğimiz üç yıl içinde sektörlerinde önemli bir yıkım yaşarken, dünya genelinde işletmelerin yüzde 48'i üç yıl içinde sektörlerinin nasıl şekilleneceğini bilmiyor" diyor.

Peki, Türkiye'ye baktığımızda şirketler kendilerini "korkutan yenilikleri" nasıl tanımlıyor ve bunlara yenilmemek için ne tür tedbirler alıyor?

Yaklaşan riskler ve hazırlıklar

Sektör	Korkutan Yenilik	Tedbirler
Bankacılık	Fintech ekosistemindeki değişimler	Fintech girişimleriyle iş birlikleri geliştirmek
Sigorta	IoT, robotics, chatbot'lar ve blockchain	Elementer sigortacılığı dijitalleştirmek
Otomobil	Otonom sürüş, elektrikli araçlar, bağlanabilirlik	Ar-Ge ve konsept modellerle geleceğin otomobiline hazırlık
İnşaat	Sürdürülebilir, teknoloji odaklı, çevreci projeler	Dijitale yatırım, projelerde otomasyon, inovatif uygulamalar
Turizm	Online rezervasyon ve konferans teknolojileri	Web hizmetini geliştirmek, yeni alanlara odaklanmak
Demir çelik	İleri teknoloji üreticilerinin inovatif ürün ihtiyacı	Vakumlu çelikle teknolojik sektörlere ürün tedariği
Bakır	Elektrikli araçların döküm parça talebini düşürmesi	Döküm parça ihtiyacındaki sanayi dallarına yoğunlaşmak
Çağrı merkezi	Müşteri deneyimine AI entegrasyonu, insansız yönlendirme	İnovatif ürün paketleri geliştirmek ve teknoloji yatırımı
Bilişim	Siber teknolojilerde gelişme ve siber suçlardaki artış	Siber güvenlik çözümlerine dünyayla eşzamanlı yatırım
Teknoloji dağıtım	Hızla değişen ürünlerle oluşan yeni pazara giriş modelleri	Yeni segmentlerdeki iş ortaklarına tedarik metotları
E-ticaret	Müşterilerin akıllı sanal asistanlar, chatbot'lar üzerinden etkileşimi	Chatbot uygulamasına yönelik yatırımların devamı
Banyo gereçleri	Tüketicilerin yıllar içinde değişen kullanım alışkanlıkları	Ürün portföyünü kullanım alışkanlarına göre yenilemek

BANKANIN FINTECH ENDİŞESİ

Orta vadede bankacılık sektörünün gözünü korkutan pek çok konu var. Ancak finans ve teknolojiyi bir araya getirerek müşteri ve kurumların ihtiyacına hızlı cevap veren "fintech" ekosisteminin gelişimine ayak uyduramamak en korkutan yeniliklerden biri. Çünkü bu, uzun vadede müşteri ve pazar kaybı gibi sonuçlar doğurabilir. Albaraka Genel Müdürü Melikşah Utku, özellikle Avrupa'da bu alandaki gelişmelerin nasıl bir rekabet alanı yarattığını şu sözlerle anlatıyor:

"Avrupa'da PSD2 regülasyonunun yürürlüğe girme-



siyle API (Application Programming Interface - Uygulama Programlama Arayüzü) bankacılığının önü açıldı. Finansal altyapı ve hizmet sağlayıcıları, sundukları bu hizmetin altyapısını API'ler aracılığıyla 3'üncü parti şirketlere açmak zorunluluğunda kalacak. Eğer müşteriler isterse müşterilerimizin verilerini de bu finansal girişimlerle paylaşmak durumunda kalacağız. Ödemeler, mobil bankacılık, online para transferi, varlık yönetimi, sigortacılık, sermaye piyasaları, crowdfunding ve blockchain gibi farklı alanlarda yıkıcı inovasyonlarla pazara giren finansal teknoloji girişimleriyle rekabet etmek çok zorlaşacak."

Utku, bu yeni finansal dünyaya hazır olmak için ekosistemde yer alan fintech girişimleriyle farklı iş birlikleri geliştirmeyi hedeflediklerini söylüyor. Bu amaçla yaptıkları çalışmaları ise şöyle özetliyor: "Albaraka Garaj Startup Hızlandırma Merkezi'mizi açıyoruz. Yenilikçi, teknoloji tabanlı ve ölçeklenebilir girişimleri destekleyeceğiz. Ayrıca Fintek Teknoloji Transferi Programı'nı başlattık. Bu programla değişimlere karşı hızlı pozisyon alma yetilerimizi geliştiriyor ve yeni iş birlikleriyle fintech start up'larını destekliyoruz."


MELİHŞAH UTKU


İLHAMİ KOÇ


FIRAT KURUCA

SİGORTADA ROBOT TEDİRGİNLİĞİ

Finansın bir diğer ayağı olan sigortacılıkta da nesnelerin interneti (IoT), insansız araçlar, yapay zeka (AI) ve robot teknolojileri gibi yeni teknolojilerin getireceklerine karşı bir tedirginlik var.

Anadolu Sigorta Genel Müdürü İlhami Koç, "Nesnelerin interneti ve insansız araçlar gibi teknolojiler elementer sigortacılığı tamamen değiştirebilir. İnsansız araçlar ile birlikte araç kiralama modelleri çok daha yaygınlaşabilir" diyor. Koç, yaklaşan bu yeniliklere karşı acentelerle birlikte tüm sistemleri dijitalleştirmek yolunda ciddi yatırımlar yaptıklarını söylüyor. Bu yöndeki somut çalışmalarını ise şöyle anlatıyor: "Tüm eski temel elementer sigortacılık sistemlerimizin tamamını yeniledik. Bireysel sağlık sigortası dâhil çok sayıda ürünümüzü internet kanalımızdan acentelerimiz partajından satıyoruz. Birkaç ay içinde dijital kanal ve mobil uygulamamız Sigortam Cepte yenilenecek ve müşterilerimiz yakında tüm bireysel ürünleri buradan satın alabilecek."

AvivaSA Emeklilik ve Hayat CEO'su Fırat Kuruca ise "Sektörde etkilerini değişik vadelerde göreceğimiz konular arasında özellikle 3 başlık öne çıkıyor: Robotics, chatbot'lar ve blockchain" diyor. Şirket bu kapsamdaki tehlikelerin önünü almak ve insurtech (sigorta teknoloji) ekosistemine liderlik etmek amacıyla AvivaSA Dijital Garaj'ı kurmuş. Kuruca, riskler karşısındaki hazırlıklarını ise şu şekilde anlatıyor: "BES'te otomatik katılımla devreye aldığımız robotics teknolojisiyle süreçlerimizi optimize etmeye başladık. Chatbot ile ilgili AvivaSA Dijital Garaj'ımızda araştırmalarımızı sürdürüyoruz. Aviva Global'in Londra'daki Dijital Garaj'ında, blockchain teknolojisi kullanılarak hasar süreçlerinin tasarlanması çalışmalarını yakından takip ediyoruz."

OTONOM NASIL ETKİLER?

Yeni teknolojik ilerlemeler otomotiv sektörüne de hızlı şekilde yansıyor. Bunu uluslararası otomobil fuarlarında tanıtılan konsept araçlardan çok net anlayabiliyoruz. Mercedes-Benz Otomobil Grubu Direktörü Şükrü Bekdikhan, "Teknolojideki gelişmelere paralel olarak otomobillerde de önümüzdeki dönemlerde otonom sürüş, elektrikli araçlar ve bağlanabilirlik gibi teknoloji bazlı ihtiyaçlar artık şart olacak. Gelecekte kontrol sürücüden otomobile geçecek, sürücüye daha fazla konfor ve eğlence alanı sunan otomobiller tercih edilecek. Karbon emisyonunu sıfıra indiren elektrikli otomobiller tercih konusu olacak" diyor.

Mercedes-Benz gelecekte doğacak ihtiyaçları öngörüp, bunların tümünü kapsayan CASE adını verdiği 2020 stratejisini oluşturmuş. CASE stratejisiyle şirket gelecek yılların araçlarını bağlanabilen (Connected), otonom sürüş imkânı sunan (Autonomous), paylaşım hizmeti ile kullanılabilen (Shared-Services) ve elektrikli sürüş sistemine sahip (Electric Drive) olarak tanımlıyor. Bekdik-

DR. BERK ÇAĞDAŞ / RENAULT MAIS CEO'SU

"OTONOM SÜRÜŞ HAYATIMIZIN BİR PARÇASI OLACAK"

ÇEVRECİ YAKLAŞIM

Gelecekte hızla fosil yakıtlı motorlardan uzaklaşan veya bunların kullanımını azaltan, hibrid ya da sadece alternatif enerji unsurlarını kullanan motorlara sahip araçların genel çoğunluğu alacağını bekliyoruz. Ar-Ge faaliyetlerini de otomatik olarak bu tür beklentiler şekillendirecek. Gelişmiş ülkelerde özellikle çok yakın dönemde dizel yakıtlı araçların kullanımı yasaklanacak. Bu alanda oluşacak kapasite boşluğu, hibrid ya da elektrikli araçlara doğru kayacak. Sektörde ciddi rekabetin içinde yer alan markaların alternatif enerji kaynaklarını kullanan araçlara olan ilgileri hızla artırıyor. Artık şu anda dünyada tek şarj ile 400 km gidebilen (Renault ZOE) araçlar mevcut.

GÜVENLİK ÖNEMLİ

Diğer taraftan güvenlik konusuna verilen önem sonucu otonom sürüş, çok yakın bir gelecekte hayatımızın bir parçası olmaya hazırlanıyor. Renault markası, 50 yılı aşkın bir süredir yol güvenliğini iyileştirmek için aktif olarak çalışıyor. Otonom araç ise güvenlik üzerine yapılan bu çalışmaların bir uzantısı. Geçtiğimiz günlerde gerçekleştirilen İstanbul Autoshow'da sergilediğimiz ve büyük ilgi gören konsept modelimiz Renault TreZor da elektrikli bir otomobil, aynı zamanda otonom sürüşe de imkan sağlıyor. TreZor, 2020'nin ardından yasal düzenlemeler çerçevesinde Renault'nun, tamamen güvenli "eyes-off / hands-off " (eller serbest / gözler serbest) teknolojisini geniş kitlelere uygun fiyata ulaştırma stratejisini simgeliyor.

han, bu alandaki somut çalışmalarını da şöyle özetliyor:

"Geçtiğimiz yıl Paris Otomobil Fuarı ve ardından bu yıl Detroit Otomobil Fuarı'nda 'Geleceğin Otomobili' temasıyla tanıttığımız Concept EQ ve Vision Mercedes-Maybach 6 konsept araçlarımızla bu konuda ne kadar ilerlediğimizi gösterme fırsatı yakaladık. Bugün hâlihazırda sınıfının en akıllı sedanı olarak tanımlanan yeni E-Serisi ile sadece önde giden araca doğru olan mesafeyi otomatik olarak korumakla kalmayan, aynı zamanda 210 km/sa hıza kadar şeritte kalarak onları takip edebilen otonom sürüş özelliği sunuyoruz."

DİJİTAL TÜKETİCİ UYARISI!

Bir başka otomotiv devi Toyota'nın yaklaşan yenilikle ilgili hazırlığı değişen satın alma alışkanlıkları üzerine. Toyota Türkiye Pazarlama ve Satış A.Ş. CEO Ali Haydar Bozkurt, otomobil satın alma eğiliminde olanların büyük çoğunluğunun ilk etapta bayilerden ziyade dijital kaynakları kullandığını söylüyor. Şirket buradaki değişimi yakalamak için zamanı efektif kullanmak isteyenlere kendilerini showroom'da hissettirecek interaktif showroom uygulamasını devreye almış. Bozkurt, çalışmanın detaylarını şu sözlerle anlatıyor:

"Bu yeni dijital uygulamayla Toyota'nın showroom danışmanları, üzerinde sensör ve kameraların olduğu dijital bir gözlükle Toyota modelleriyle ilgili her türlü bilgiyi sesli ve görüntülü olarak müşterilerinin akıllı telefonlarına, tabletlerine veya bilgisayarlarına anında iletebilecek ve onlarla canlı iletişim kurabilecek. Herhangi bir ücret ödemeden kullanılabilecek bu uygulamayla showroomdaki satış danışmanının gözünden modeller her türlü detayına kadar incelenebilecek. Hololens teknolojisiyle geliştirilen 'interaktif showroom' sisteminden yararlanmak için görüntülü görüşme uygulamalarından birini bilgisayarlara veya akıllı telefonlara indirmek yeterli olacak. Görüşme sırasında aksesuar, fiyat gibi müşterinin ihtiyaç duyabileceği her türlü bilgi de sözlü ve görsel olarak verilebilecek."


ALİ HAYDAR BOZKURT


AHMET SÖNMEZ

TURİZME ONLINE TEHDİDİ

Airbnb ve Uber gibi şirketlerin ortaya çıkışı nedeniyle yıkıcı değişimi en sert yaşayan sektörlerden biri de turizm. Setur Genel Müdürü Ahmet Sönmez, kendilerini tedirgin eden yeni gelişmeleri şöyle anlatıyor:

"Online rezervasyon sistemlerinin tüm dünya genelinde kabul görmesi, acentecilik gibi aracı görevleri üstlenen firmalara ciddi tehdit unsuru oluşturmaya başladı. Orta vadede ise hızla gelişen teknolojilerle (video konferans vb.) özellikle iş seyahatleri pazarının büyümesinin yavaşlayacağını söylemek mümkün."

Sönmez, "Bu tehditlere karşı ne gibi hazırlıklar yapıyorsunuz" sorusuna ise şöyle yanıt veriyor:

AYLİN SOMERSAN COQUI / ALLIANZ TÜRKİYE CEO'SU

ÇEVİK GİRİŞİMLERLE REKABET DEVRİ BAŞLADI



DEĞİŞİM
Müşteri kitlelerinin mülkiyetten çok paylaşım ekonomisine yöneldiği, sürücüsüz araçların sorumluluk kavramını yeniden şekillendirdiği, para ve varlık yönetiminin online olduğu, giyilebilir teknolojilerin sağlıklı olmanın tanımını değiştirdiği bir dünyada sigortacılık da dijital dönüşümde. Artık güçlü risk yönetimi olan büyük sermayeli devlerle değil müşteriye kişiselleştirilmiş ve süper hızlı hizmet sunan çevik girişimlerle rekabet etmek durumundayız.

SAĞLIK
Paylaşım ekonomisi ve kullandıkça ödemeye dayalı modellerin doğurduğu yeni talepler sigortacıları kitlelere hitap eden ürünler yerine daha granüler segmentlere özel çözümler geliştirmeye yöneltiyor. Sağlık hizmetlerinde ise teşhis ve izleme anlık ve sürekli hale gelirken sigortacıların da bu anlık veri akışından yararlanmak üzere müşterilerin hayatlarına fitness koçu, sağlık danışmanı gibi bambaşka rollerde girmesi kaçınılmaz.

MALİYET
Diğer yandan da gelişen teknolojiler tedavi maliyetlerini yükseltirken erken teşhis ve önleyici çözümlerin teknolojiyle güçlenmesi maliyetleri kontrol etmeye yarayan bir etken olarak rol oynuyor. Finansal teknolojilerdeki yenilikler ve yapay zeka gibi teknolojiler sigorta şirketlerinin operasyonel verimlilik ve hizmet modellerini yeniden şekillendiriyor. Siber güvenlik ise günden güne yaşamın içine giren bir risk faktörü olarak karşımıza çıkıyor.

"Online rezervasyona yönelik önemli yatırımlar yapıyoruz. Buna paralel olarak vizyonumuzu katma değerli servisler ve seyahat danışmanlığı üzerine kurduğumuz için bu yaklaşımları misafirlerimizle buluşturacak platformlar oluşturuyoruz. Sadece aracılıktan sıyrılıp değer zincirin farklı noktalarında da hizmet vermeyi hedefliyoruz. Ayrıca yakın zamanda hayata geçireceğimiz yeni web sitemizle online tarafta müşterilerimizin beklentilerine daha hızlı cevap vermeyi hedefliyoruz."

SÜRDÜRÜLEBİLİR TEKNOLOJİ

İnşaat sektöründe ise risk yaratan yenilikler çok çeşitli. Nef İcra Kurulu Başkanı Erden Timur, öne çıkan yenilikleri şöyle sıralıyor: Dünyada sürdürebilirlik, teknoloji ve inovasyona odaklı projelerin öne çıkması, müteahhitlik, mimarlık ve müşavirlik hizmetlerinin konsolide olma yolunda hızla ilerlemesi ve inşaat malzemelerinin enerji verimliliği etrafında şekillenmesi.


ERDEN TİMUR


NURETTİN EROĞLU

Timur, bu noktada takip ettikleri teknoloji, inovasyon uygulamalarının etkisiyle 5 yıl önce karma bir gayrimenkul projesini yaklaşık 36 ayda teslim ederken, şimdi 30 ayda teslim edebildiklerini anlatıyor. Diğer hazırlıkları ise şöyle anlatıyor:

"Özellikle satış kanalarımızı geliştirmek, en güncel uygulamaları yakalamak adına 2016'da bilişim teknolojilerine 3,4 milyon TL yatırım yaptık. Bu yıl ise 3,8 milyon TL'lik daha yatırım yapmayı hedefliyoruz."

Eroğlu Holding Yönetim Kurulu Başkanı Nurettin Eroğlu da gayrimenkul alanında geleceğe hazırlık yaptıkları konunun "dijitalleşme" olduğunu söylüyor. Eroğlu bu konudaki çalışmalarını anlatırken sektöre bir de uyarı yapıyor: "Şu anda sektörde akıllı ev teknolojileri ve nesnelerin interneti çok konuşuluyor. Ancak sektör oyuncuları yine geleneksel ilerliyor. Oysa bu durum geleceği şekillendirecek. Yazılım, otomasyon her yeri etkileyecek. Aslında gayrimenkulde bu trendler çok fazla izlenmiyor desek de hepimiz projelerimizde 20-50 yıl öncesine göre bu trendleri daha fazla benimsemiş durumdayız. AVM yapıyoruz, ışıkların kapanması, yangın pompalarının devreye girmesi gibi konuların her biri otomatik… Yine de gayrimenkul biraz daha genel bir yapıya sahip olduğu için dijitalleşme biraz yavaş ilerliyor. Ancak ileride var olmak isteyenler bu trendlere dikkat etmek zorunda kalacak."

VAKUMLU ÇELİK DÖNEMİ

Bir diğer geleneksel sektör olan demir çelikte de değişimler yavaş algılanıyor. Tosyalı Holding Yönetim Kuru-


Aytemiz
ARAÇTAN ÖDE
Aytemiz



lu Başkanı Fuat Tosyalı, demir çelikte 1400 yıldır üretim metodolojilerinin büyük ölçüde değişmediğini, burada önemli olanın sürdürülebilir rekabet kavramı olduğunu söylüyor. Tosyalı, sözlerini şöyle sürdürüyor:

"Sürdürülebilir rekabeti ancak ileri üretim teknolojilerinin hem kullanımını sağlayarak hem de keşfederek yapabilirsiniz. Biz bu nedenle çok ciddi bir Ar-Ge merkezini faaliyete geçirdik. İleri teknoloji yatırımlarına ağırlık vermiş durumdayız. Mesela Türkiye tarafında yeni bir çelik yatırımımız var onu da tamamen vakumlu çelik olarak üreteceğiz. Bunu ilk kez biz yapacağız. Böylece ileri teknoloji üretim yapan sektörlere çelik üretir durumda olacağız."

Bakır üretiminde Türkiye'nin öncü kuruluşlarından Sarkuysan'ın gelecek endişeleri ise otomotiv sektöründe elektrikli vasıta üretimiyle ilgili. Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı Hayrettin Çaycı, "Grubun demir döküm üretimi konusunda otomotiv sektöründe elektrikli vasıta üretimine yönlenmesi, döküm parça talebini düşürebilecek. Bu gelişmeye karşı otomotiv dışı döküm parça ihtiyacı olan sanayi dallarına ağırlık verilmeye çalışılıyor" diyor.

SİBER SALDIRI RİSKİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaklaşan tehditler ise siber teknolojilerdeki olağanüstü gelişme ve beraberinde gelen siber suçlardaki artışla ilgili… Netaş CEO'su Müjdat Altay, siber suçlara karşı etkin ve güncel çözümler için son 5 yıldır ciddi bir yatırım yaptıklarını söylüyor. Altay, bu alandaki yıkıcı gelişmelere karşı 3 aşamalı hazırlıklarını şöyle özetliyor:

"Bunlardan ilki yeni teknolojileri dünyayla eşzamanlı olarak geliştirdiğimiz Ar-Ge safhası. Bugün VoIP, 4.5G/5G teknolojileri, siber güvenlik gibi konularda dünya ile eş zamanlı çözümler tasarlıyoruz. İkinci aşama olarak ihtiyacı öngören, analiz eden ve en uygun projeyi geliştiren çok güçlü bir çözüm ekibimiz var. Üçüncü aşama ise müşterilerimizden aldığımız geri beslemeler. Bu üçlü yaklaşımla geleceğin teknolojik kırılmalarının içinde yer alacağız."

Sadece teknolojinin kendisi değil dağıtımda da riskli yenilikler söz konusu. Bugün hızla değişen ürünler ve pazar koşulları, yeni pazara giriş modellerinin oluşmasına da sebep oluyor. Index Grup Şirketleri İcra Kurulu Üyesi Salih Baş ise bu noktada aldıkları önlemleri şöyle anlatıyor: "Pazardaki değişim nedeniyle bireysel mağaza ve dükkânlar kapandı. Bunun yerine önce büyük perakende zincirleri devamında ise e-ticaret hızla yaygınlaşmaya başladı. Bu noktada biz de bu segmentlerdeki iş ortaklarına hizmet vermeye devam ediyoruz. Aynı şekilde kurum ve kuruluşların teknoloji ürünlerine (donanım, yazılım, servisler) erişim biçimi de değişmeye başladı. Satın almak yerine ihtiyacı kadar 'kullandıkça öde' sistemleri hızla hayata geçmeye başladı."

İKİ SEKTÖRÜN BEKLENTİSİ

Korkutan yeniliklerden en çok nasibini alanlardan biri de e-ticaret sektörü. GittiGidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı, bu alandaki tehlikeleri ve hazırlıklarını şöyle sıralıyor: "Mobilin hayatımıza girmesiyle değişmeye başlayan tüketici davranışları ve beklentileri kanallar ve cihazlar arasındaki sınırları kaldırıyor. İnsanlar artık Alexa, Siri gibi akıllı sanal asistanlar (intelligent agent) ve chatbot'lar üzerinden markalarla etkileşime geçmeye başladı. Bugün ABD'de yetişkinlerin yüzde 33'ü Alexa veya Siri kullanıyor. Biz aktif olduğumuz web, mobil uygulama ve müşteri hizmetleri arasındaki entegrasyonu en üst seviyeye ulaştırarak kullanıcı deneyimini kusursuz ve tutarlı bir hale getirmeye çalışıyoruz. Ayrıca, chatbot uygulaması da başlattık."

Bir de geleceğe dönük risk hazırlıkları yüksek teknolojiden ziyade insanların kullanım alışkanlıklarından kaynaklı gelişen sektörler var. Banyo gereçleri sanayi de bunlardan biri... Sektörün önemli oyuncularından Ece Holding'in Yönetim Kurulu Başkanı Erdem Çenesiz risk içeren yenilikleri ve bunlara karşı hazırlıklarını şöyle özetliyor:

"Geçmişte banyolarda ayaklı lavabolar kullanılırdı. Bu bizim açımızdan; bir lavabo ve bir ayaktan oluşan 2 parçalı vitrifiye seramik üretimi anlamına geliyordu. Şimdi ise banyo dolapları kullanılıyor. Bu da 2 parça vitrifiye ürünü yerine 1 parça anlamına geliyor. Aynı şekilde, bugün klozetlerde seramik rezervuar yerine duvara gömülü plastik depolama sistemlerinin kullanımı, 2 parça vitrifiye yerine 1 parça anlamına geliyor. Özetle, yakın geçmişe kadar, bir banyoda 4 parça vitrifiye ürün kullanılırken bugün 2 parça kullanılmaya başlandı." C



YİĞİT KULABAŞ

yigit@redesignbusiness.com

Notadan veriye - müzik ve blockchain

Hatırlayanlar olacaktır; geçtiğimiz aralık ayında bu sayfayı blockchain'e ayırmıştık. Yazıda blockchain'i dünyayı değiştirecek teknolojiler listesinin başına koymuş ve "İlk defa duymuş olabilirsiniz; üzülmeyin, yalnız değilsiniz. Blockchain an itibariyle daha çok girişimcilerin ve fintech dünyasının gündeminde… Ancak tsunaminin büyüklüğü yeni yeni fark ediliyor. Üstelik bu sefer sadece iş dünyası değil, dünya düzeni de önemli bir dönüşümün eşiğinde" demiş ve şöyle devam etmiştik: "İnternet baştan tanımlanıyor. Bu seferki Web 2.0'dan bile daha iddialı bir dönüşüm. Yeni internet 'güven' üzerine inşa ediliyor. Ve bu yeni düzen, mevcut oyuncular için fırsatları ve tehditleri beraberinde getiriyor."

Aradan geçen 9 ayda blockchain bilinirliği konusunda az da olsa bir artış var. Türkiye'de bugün pek çok banka ve şirket blockchain temelli pilot projeler yapıyor. Blockchain teknolojisi üzerine kurulu bitcoin popülerliğini artırmış durumda; önemli bir yatırım aracı olarak konumlandırılıyor. Ancak hala yolun çok başındayız. Gerçek potansiyel tahminlerinizin çok ötesinde…

Gelin bu sefer resme bambaşka bir açıdan, müzik dünyasından bakalım. Blockchain'in müzik ekonomisini, telif hakları düzenini, hatta müzik deneyimini nasıl değiştireceğini inceleyelim. Bu yazı tahmin edilenin aksine müzik üzerine değil… Amacımız teknolojinin herhangi bir sektörü nasıl değiştirebileceğini müzik üzerinden anlatabilmek.

MÜZİK ENDÜSTRİSİ VE KARMAŞA

Müzik endüstrisinin derdi ilk günden beri hep aynı. Herhangi bir eserde emeği geçen onlarca kişi var. Bir tarafta başta besteci, söz yazarı, aranjörler olmak üzere üretenler… Diğer yanda icra eden yorumcular, enstrüman çalanlar… Öte yandan müziği kitlelerle buluşturan prodüktörler, yayıncılar…

İşin karmaşası sadece katkıda bulunan kişilerin sayısı ve çeşitliliğiyle de sınırlı değil. Eserin nereden dinlendiği de önemli, internet, radyo, CD vb'ye göre farklı lisans tipleri bulunuyor. Keza eserin hangi amaçla kullanıldığı da mühim. Bir reklamda, filmde, dizide kullanıldığında farklı; bir mağazada, otelde, restoranda farklı…

Bütün bunlar bir araya gelince takip etmesi, yönetmesi oldukça zor bir sistem çıkıyor ortaya. Korsan kullanımı engellemek, iş fırsatlarını yönetebilmek, geliri doğru şekilde toplamak ve dağıtmak, üstelik bütün bunları şeffaf ve gerçek zamanlı yapabilmek sıra dışı bir efor gerektiriyor. Dünyada bu amaçla kurulmuş irili ufaklı yüzlerce meslek birliği var. Yine aynı amaçla çalışan binlerce avukat, aracı, takipçi bulunuyor.

NOTADAN VERİYE

Internet'in ilk gününden beri müzik endüstrisi büyük bir devinim içinde... Blockchain temelli yeni internet düzeninde dijitalleşmenin yanı sıra büyük bir metadata dönüşümü de yaşanacak. Yani bir eser dijitalleşirken artık içine bolca veri ve kural da gömülebilecek. Sadece esere katkıda bulunanlarla ilgili veriler değil, şarkı sözleri, notalar, kullanım hakları, lisans anlaşmaları eklenebilecek. Hatta eserin kullanılabileceği özel durumlar bile tanımlanabilecek. Haydi kalıpların dışına çıkalım. Blockchain sonrası müzik deneyimiyle ilgili kurgular düşünelim. Hepsinin özünde müzik eserinin içinde bulunduğu ortamla, bağlamla "konuşması" söz konusu…

- **#TelifTakip:** Diyelim ki birey olarak bir müzik servisine abonesiniz. Evde, trafikte, sokakta rahatça dinlediğiniz şarkılar, mağazanıza geldiğinizde çalınmaz, hatta görünmez oluyor. Çünkü mağazada aynı şarkıları çalabilmek için kurumsal aboneliğe ihtiyacınız var. Zira müziği müşterilerinize dinletmekteki ana amacınız bireysel bir keyiften çok, ticari bir amaç taşıyor. Hedef yasaklamak değil elbette, doğru şekilde kullanımı sağlamak. Bir hamleyle aboneliğinizi ticari aboneliğe çevirmeniz mümkün…
- **#BaterininPeşinde:** Şarkıyı dinlerken geri plandaki bateristten çok etkilendiniz. Sanatçının diğer performanslarını keşfetmeye ne dersiniz? Artık esere katkıda bulunan herhangi birini takip etmeniz, sıra dışı keşiflerde bulunmanız mümkün.
- **#YağmurluHavalar:** Farz edelim ki çok hassas bir bestekarımız var. Ve bir karar almış… Eserinin yağmurlu havalarda dinlenmesini istemiyor. Neden olmasın? Eserin metadatasının içine gömülü bu kural yüzünden eser çalmaya başlamadan önce her seferinde hava durumu uygulamasından anlık verileri kontrol edecek.
- **#KişiselYorum:** Bir dinleyici olarak çok sevdiğiniz eserin üzerine kendi yorumunuzu eklemek, arkadaşlarınızla paylaşmak istiyorsunuz. İster düet yapın ister gitar solo ekleyin. Hatta alternatif bir görsel ekleyin. Mikrotelif ödeyerek neden olmasın?

Özetle böylesine bir düzen içinde hayallerde sınır yok… Ve yine hatırlatalım blockchain sadece müziği değil alışageldiğimiz nice düzeni kökten değiştirmek üzere büyük bir hızla geliyor. Ezberleri bozmaya hazır olun. C

BASF
We create chemistry

SPONSORLUĞUNDA

Akıllı Kimya

Sürdürülebilir bir gelecek için



Serbest ticaret nereye gidiyor?



Serbest ticaret hala önemli mi?



Çok taraflı mı yoksa bölgesel anlaşmalar mı? Profesör Daniel Hamilton (solda) ile Profesör Karl Brauner, günümüzün küreselleşen dünyasında uluslararası ticaretin önündeki zorluklarla başa çıkmanın doğru yaklaşımı üzerine tartışıyor.

Ticaret, inovasyonları teşvik eden ve yaşam standartlarını yükselten bir büyüme motorudur. Dünya Ticaret Örgütü (WTO), son 20 yıldır ticaret serbestisine öncülük ediyor. Ancak müzakerelerin ilerleme hızının yavaşlamasıyla birlikte büyük ülkeler artık bölgesel anlaşmalara yöneliyor. Peki bu, giderek karmaşıklaşan ve globalleşen dünyamızın getirdiği zorlukları çözme konusunda doğru bir yaklaşım mıdır? Bu konuda WTO'dan Dr. Karl Brauner ile ABD Washington D.C.'deki John Hopkins Üniversitesi'nden Profesör Daniel Hamilton'un görüşlerini aldık.

Global ticaret neden bu kadar önemli?
Karl Brauner: Ticaret aslında şirketlerin ve ülkelerin dünya piyasasında faydalandığı bir enstrüman. Eldeki somut kanıtlar gösteriyor ki bir ülke ticarete global boyutta ne kadar çok önem veriyorsa o ülkedeki yaşam standartları da o kadar yüksek oluyor. Kuzey Avrupa ülkeleri veya Kuzey Amerika ile Kuzey Kore'yi kıyasladığınızda bu gerçeği çok daha net bir şekilde görebilirsiniz.
Daniel Hamilton: Ticaretin ülkeler arasında olduğu kadar kendi içlerinde de çok önemli etkileri var. Ticaret, rekabeti cesaretlendirir.Bu da daha fazla sayıda inovasyon yapılması demektir. Ticaret sayesinde şirketler çok daha verimli çalışır ve bu genellikle ortaya daha iyi ürünlerin ortaya çıkmasını sağlar. Dışarıya daha açık olan şirketler, zaman içinde kendi çalışanlarına çok daha iyi ücretli işler sunar. Tüketiciler de bundan kârlı çıkar, zira bu sayede daha geniş bir ürün ve hizmet yelpazesinden çok daha ucuza tercih yapma şansına kavuşurlar. Tüm bunlar, sonuçta yaşam standartlarını artırır.

Peki WTO'nun bu alanda kaydettiği en önemli başarılar neler?
Brauner: Küresel ticaret için kuralları, çok taraflı olarak belirleyen bir organizasyonuz ve onları takviye edebiliyoruz. Anlaşmazlıkları çözme sistemimizle, bugüne kadar 500'den fazla vakayı ele aldık; uzlaştırma oranımız yüzde 90'ın üzerinde.
Hamilton: WTO'nun zaten evrensel olarak kabul görmüş ve saygı duyulan global bir kurallar sistemini yönettiğine kesinlikle katılıyorum. Anlaşmazlıkları çözüme ulaştırma sistemi altın bir standart olarak devam ediyor. Ancak şu anda örgüt, rolünün sorgulanmasına neden olacak bir dizi krizle yüzleşiyor. Ancak bu organizasyon, şu anda kendi rolüne zoryayan ciddi bir krizler silsilesiyle yüzleşiyor.



Daniel Hamilton

Daniel S. Hamilton, Avusturya Marshall Planı Vakfı profesörü ve ABD Washington D.C.'deki John Hopkins Üniversitesi'nin İleri Uluslararası Araştırmalar Okulu'ndaki Transatlantik İlişkiler Merkezi Uygulayıcı Direktörü'dür. Geçmişte ABD Dışişleri Bakanlığı Müsteşarı olarak çalışmıştı.

Nedir bu yüzleşme?
Hamilton: Son yıllarda ticaretin doğası önemli ölçüde değişti. Dijital ekonomiyi düşünün. Bazı ölçümlere göre dijital ticaret ürünlerle ticareti gölgede bırakıyor. Peki bu türden bir ticareti yönetmenin doğru kuralları nelerdir? Bir de ticaretin pek çok ülkede yapıldığını ve global değer zincirlerini unutmamak lazım. Bugün herhangi bir ürünün "Alman malı" veya "Çin malı" olduğunu söyleyemezsiniz. Bu yeni gerçeklikleri dikkate alabilmek için, yasal rejimlere ve ülkeler arasındaki farklılıkların bu akışları nasıl etkilediğine dair farklı kurallara ihtiyacınız var.
Brauner: Bugün çok sayıda oyuncu var. Geçmişte belki dört ülkeyle anlaşmaya varabilirdiniz ve geriye kalan işlemleri kendileri yürütürdü. Bu artık kesinlikle mümkün değil. Bugün çok daha geniş bir grubu dikkate almak zorundasınız. Ayrıca küreselleşme karşıtı ve ticareti eleştiren eğilimlerle birlikte sivil toplumun bu işe dahil olması da eskiye kıyasla çok daha yoğun. Demokratik hükümetler sesi bir hayli yüksek çıkan sivil bir toplumu karşılarına alamaz.

Peki ticaret anlaşmaları neden ihtilafa neden oluyor?
Brauner: Tıpkı herhangi bir ekonomik veya teknolojik değişiklik gibi ticaretin getirileri de ekonominin farklı kısımlarını ve farklı paydaşları farklı yollardan etkiliyor. Belirli endüstriler yepyeni rekabetçi baskılar altına

Bir anlaşma için müzakerede bulunduğunuzda, içinde bulunduğunuz toplum onu benimsemeye hazır değilse her şey boşa gidiyor.

Profesör Daniel Hamilton

giriyor. Bu durum onları ya çok daha verimli yapabiliyor ya da oyun dışı bırakabiliyor. Ben geçmişte kaybedenlerin de olabileceğini kabullenmekte sınıfta kaldığımızı düşünüyorum. Biz hep alt alta toplanmış rakamlara ve şayet açık ise ulusal ekonominin kazançlarına baktık.
Hamilton: Eskiden bu müzakereler kapalı kapılar ardında yapılırdı. Ancak bir anlaşmanın pazarlığını yapıyorsanız ve toplumunuz buna hazır değilse hepsi nafiledir. Bu müzakerelerden ekonominin çok farklı kısımlarının etkilendiği göz önüne alındığında, vatandaşlar ve ekonominin çeşitli bölümlerinin, içinde eleştirel seslerin de olacağı şekilde söz sahibi olmalarını sağlamanın bir yolu olması gerekir.

Bu zorluklar karşısında ticari müzakere stratejileri ne şekilde gelişiyor?
Hamilton: Artık gümrükleri düşürmenin de ötesine geçen ve çevreyle iklim değişikliği, iş gücü, yiyecek kıtlığı, hayvanların korunması ve tüketici baskıları gibi sorunlarla ilgilenmenin yeni türden kuralları ortaya çıkıyor. Ayrıca gümrük tarifeleri dışındaki engellerle başa çıkmanın yeni yollarını keşfediliyor. Derin entegrasyonlar aracılığıyla ABD ile Asya arasında yapılan Trans Pasifik Ortaklığı (TPP) ve yine ABD ile Avrupa Birliği arasında yapılan Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı (TTIP) gibi ikili ve çok taraflı anlaşmalar temelinde yeni bir ticaret ajandası oluşuyor.
Brauner: İkili müzakerelerin daha fazla odaklanmanıza imkan sağladığı doğrudur, ancak bu yaklaşımların önemli kısıtlamaları bulunuyor. Örneğin genişletilmiş global değer zincirleri uyarınca her bir anlaşmanın kendine has protokolleri olabilir ve bunlarla başa çıkmak işleri zorlaştırabilir. Şirketler artık anlaşmadan istifade etmeye bile yeltenmeyecek duruma gelebilir. Ayrıca, bu büyük bölgesel anlaşmaların henüz neticelenmediğini de unutmamalıyız.



Karl Brauner

Karl Bruner, 2013 yılından bu yana WTO'nun genel direktör yardımcısıdır. Geçmişte Alman Federal Ekonomi Bakanlığı'nda dış ekonomi politikası genel direktörü pozisyonunda çalışmıştı ve Avrupa Birliği'nin Ticaret Politikası Komitesi'nde Almanya'nın üyesi olarak yer almıştı. Kendisi 2001 yılından bu yana tüm WTO bakanlık konferanslarına katılmıştır.

> "İkili anlaşmaların sizi çok daha odaklı hale getireceği doğrudur. Ancak bu gibi yaklaşımların önemli sınırlamaları da vardır."
>
> Karl Brauner

Bölgesel ticaret anlaşmaları çok taraflı serbest ticaret için bir sıçrama tahtası olabilir mi? Yoksa bunlar ilerlemenin önünde duran birer engel mi?
Brauner: Ben her ikisinin de olduğunu düşünüyorum. Bölgesel veya iki taraflı bir anlaşma yapıldığında söz konusu ortaklar arasında çok daha serbest bir ticaret yaratmış olursunuz. Ancak bu müzakereler esnasında sürece dahil olan ülkeler çok taraflı seviyede hiçbir şey sunamaz. Çünkü bu sunumlarını sadece ortaklarını kapsayacak şekilde yapmak zorundadırlar. Ancak bu gibi anlaşmaların ülkeleri aralarındaki ticaret engellerini kaldırmaya teşvik etmesiyle bu serbestleştirme seviyesinin çok taraflı hale getirilmesi de kolaylaşır. İkili anlaşmalarla ilgili sorunlar ortadan kaldırıldığında, ülkeler aynı konuları çok taraflı seviyede daha kolay müzakere edebilir.
Hamilton: Politik dinamikler kökten değişiyor. Brexit süreci Birleşik Krallık'ın gelecekteki ticari ilişkileri konusunda yeni bir tartışmanın kıvılcımını çaktı. Donald Trump, bugün NAFTA'nın yeniden müzakere edilmesini, Trans-Pasifik Ortaklığı'nın bitirilmesini, Çin'e uygulanan gümrük vergilerinin artırılmasını ve ikili ticaret anlaşmalarının bozulmasını istiyor. Birleşik Devletler ile Avrupa Birliği'nin değişen global ekonomide rekabet edebilmek için kendilerini yeniden konumlandırmaya ihtiyaçları var. Ancak bölgesel veya çok taraflı ticaret anlaşmalarının görünümü şimdilik belirsiz.

Serbest ticaret neden önemli?

BASF'nin Kuzey Amerika Pazar ve İş Geliştirme Başkanı Teressa Szelest, ticaretin ortaya çok daha kaliteli ve düşük fiyatlı ürünler çıkararak toplumsal refahı ve inovasyon sayısını artırdığına inanıyor. Global bir ihracatçı ve ithalatçı konumunda olan BASF, gümrüklerin kaldırılmasının ötesine geçen, standartlar ve yönetmelikler gibi daha geniş konuları ele alan kapsamlı ticaret serbestisini destekliyor.



Kimya endüstrisi aslında global ticareti baz alarak kuruldu. Kimyasal ürünlerin uluslararası ticareti değer olarak 2015 yılında 1,6 trilyon Euro'ya ulaştı. Bu ticaretin büyük bir kısmı ise hammaddeleri tüketici ürünlerine dönüştüren değer zincirleri içinde gerçekleşti. Kimyasal ürünlerin tamamı, yaklaşık yüzde 80'i, diğer kimya şirketlerine satılıyor ve bu ticaretin çoğu aynı şirketin farklı birimleri arasında gerçekleşiyor.

Gümrük vergilerinin azaltılması ve diğer engellerin kaldırılmasıyla ticaretin teşvik edilmesi BASF'ye, şirketin müşterilerine ve kimya endüstrisine yardımcı oluyor. Bu sayede girdi maliyetleriyle nihai ürünlerin fiyatları düşüyor ve yeni büyüme pazarlarına erişim sağlanıyor. Aynı zamanda ticaret ile ivme kazanan rekabet yüzünden inovasyonların hızı da artıyor. Böylece maliyetlerimizi yönetmenin yeni yollarını bulmaya odaklanabiliyor, faaliyetlerimizi iyileştirebiliyor ve müşterilerimize ekstra değer sunabiliyoruz.

Çok taraflı ticaretin serbestleştirilmesinin en iyi yolu, geleneksel olarak Dünya Ticaret Örgütü'nde (WTO) yapılan müzakerelerdir. Ancak WTO'nun müzakerelerin son turunda artık durma noktasına gelindi. Üstelik bugün yüzleştiğimiz zorluklar da çok yönlü ve sadece gümrük vergilerini daha da azaltma gereksinimine çözüm bulmakla yetinmemek gerekiyor. Ayrıca, bugün karşılaşmakta olduğumuz zorluklar, sadece gümrük vergilerinin daha fazla azaltılmasını değil, aynı zamanda standartlar ve yönetmelikler konusunda daha fazla uluslararası uyum sağlama ve gümrük tarifesi dışı yeni engellere yönelik çözümler geliştirme gibi birden fazla boyutu kapsıyor. Global bir pragmatik yaklaşım ancak ikili veya bölgesel anlaşmalarla başlayan yani "aşağıdan yukarıya" doğru bir süreçle başarılabilir.

Yasal uyumunun önemine bir örnek olarak BASF'nin ilaç bileşenleri işi gösterilebilir. Bu üretim tesislerinin katı kalite standartlarını tutturması şarttır. Bu da söz konusu üretim tesislerinin düzenli olarak hem Avrupa İlaç Ajansı hem de ABD Gıda ve İlaç İdaresi (FDA) tarafından aynı uluslararası standartlar kullanılarak denetlenmesi anlamına gelir.

Aslında iki defa yapılan bu iş iki taraf arasında yapılacak ve standartları ihlal etmeyen bir anlaşmayla ortadan kaldırılabilir. Birleşik Devletler ve Avrupa Birliği arasındaki önerilen iki taraflı ticaret anlaşması (Transatlantik Ticaret ve Yatırım Ortaklığı (TTIP), kurumların birbirlerinin denetimlerini kabul etmesi için bu yönde bir çerçeve sağlayabilir.

İki taraf arasında bu güven ve uyum seviyesinin yakalanması karmaşık bir girişimdir. Sonuçta büyük bir şeyle ortaya çıkmak için önce işe küçük başlamamız gerekmektedir.

İki taraflı ticaret anlaşmaları, son zamanlarda dünyanın dört bir yanında artan korumacı politikalara karşı koruyucu olarak hizmet ederek serbest ticareti güçlendirmenin ve topluma fayda sağlamanın en makul ve pragmatik yolu olabilir. Ancak bu anlaşmaların başarıya ulaşabilmesi için, diğer ülkelerin katılımını sağlayacak şekilde açık olmaları ve dünyanın iş yapış biçimini şekillendirmeleri gerekir. ◻



Teressa Szelest

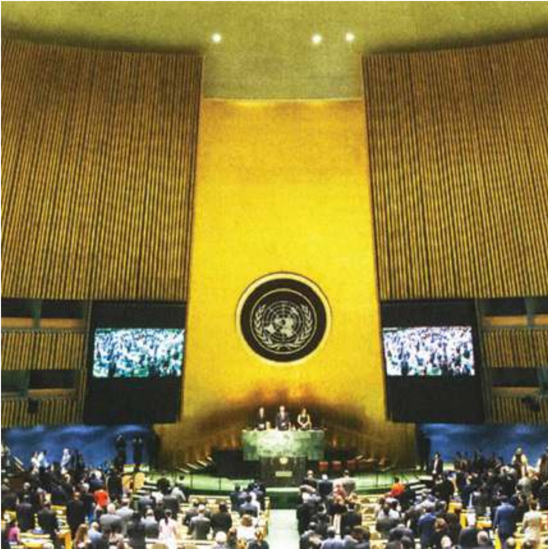
Teressa Szelest, bugünkü görevi olan BASF Kuzey Amerika Pazar ve İş Geliştirme Başkanlığ'na 2015 yılında getirildi. Kendisi BASF'nin bu bölgenin tamamındaki stratejik iş geliştirme ve pazarlamasından sorumlu. BASF'ye ilk defa 1988 yılında katıldı ve kariyeri boyunca çeşitli teknik, idari ve şirket liderliği rollerini üstlendi. Szelest, ABD New York'taki Rensselaer Politeknik Enstitüsü'nün kimya mühendisliği fakültesinden mezundur.

"Gümrük vergilerinin düşürülmesi ve diğer engellerin kaldırılmasıyla ticaretin teşvik edilmesi BASF'ye, müşterilerine ve kimya endüstrisine büyük katkı sağlıyor."

Teressa Szelest, BASF Kuzey Amerika Pazar ve İş Geliştirme Başkanı

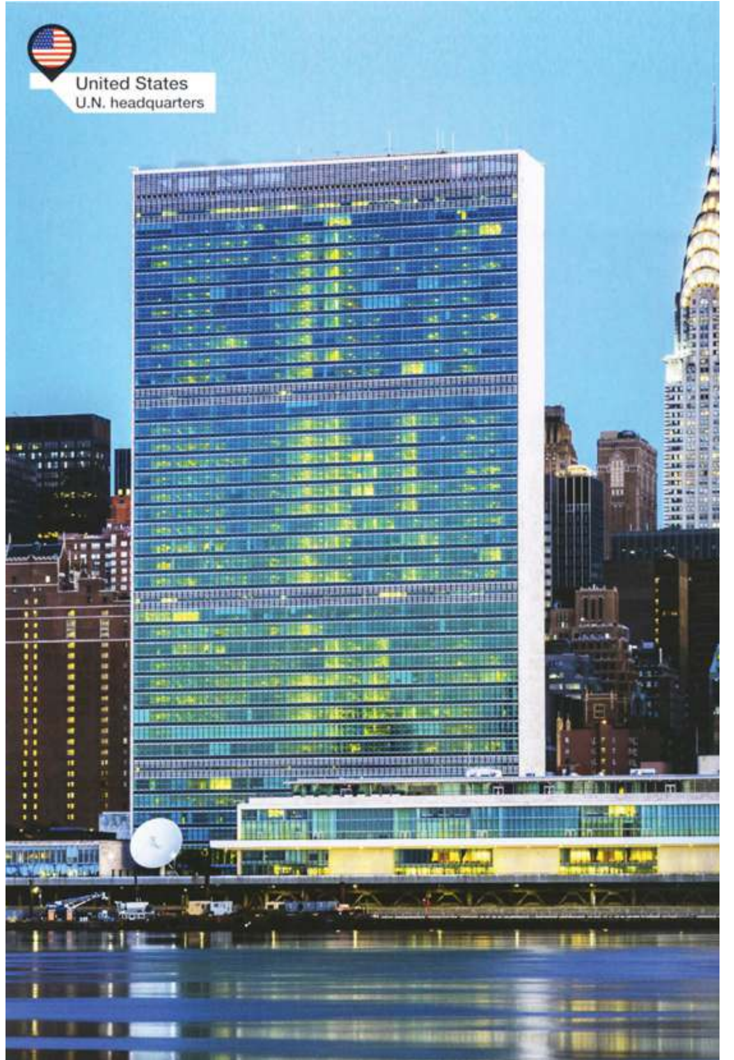
Eski binalar artık yeni bir çağa giriyor

Herkes eşit derecede güzel yaşlanmaz. Bu gerçek, binalarla yollar için de geçerlidir. Ancak dünyanın dört bir yanındaki son derece başarılı tadilat projelerinin de ispatladığı üzere yaşlanmanın ve malzeme yorulmasının arzu edilmeyen işaretleri hakkında bir şeyler yapılması da mümkün.



Birleşmiş Milletler'in tamamen yenilenen genel merkezi

Tarih boyunca görülmüş en pahalı kamu binası yenilemesi bu olsa gerek: 1952 yılında hizmete giren Birleşmiş Milletler'in New York'taki genel müdürlük binasının yenilenmesi tamı tamına 2,15 milyar dolara mal oldu. Dünyaca meşhur mavi-yeşil parlayan camdan dış cephesiyle bu bina kompleksi, Le Corbusier, Oscar Niemeyer ve Wallace Harrison gibi ünlü mimarlar tarafından tasarlandı. Bu binanın yenilenmesi, ilk inşaat maliyetinden 30 kat daha pahalıya mal oldu. İçinde binanın temizlenmesinin, enerji verimliliği önlemlerinin ve teknik güncellemelerin de olduğu bu radikal elden geçirme işine, 2008 yılında başlandı. Bu binanın sadece dağılan sıvaları, havayı olduğu gibi içeriye alan pencereleri ve antika ısıtma sistemleri yüzünden değil aynı zamanda bünyesinde asbest ve modası geçmiş bina koruma ve yangın teknolojileri de barındırdığı için işe başlamanın tam zamanıydı. Bu bina



resmi olarak korunmalı bina statüsünde değil, çünkü bu uluslar üstü organizasyon hiçbir otoritenin yetki alanına girmiyor. Bununla birlikte bu simgesel binanın tarihi kimliğinin korunması gerekiyordu. Bu çalışma planlandığı üzere 5 yıl sürmek yerine ancak 2016 yılında tamamlanabildi.



Ödüllü restorasyon



Mazgallı siperler, kuleler, sütunlar ve küçük yuvarlak kemerlerle donatılmış bir kaleye benzeyen JN Petit Institute kütüphanesi ve okuma salonuyla Mumbai'nin tarihi merkezinde duran bir mücevher gibidir. Bu bina Jamsetjee Nesserwanjee Petit'in annesi tarafından bağışlanmış ve tek oğlunun anısına adanmıştı. Bu restorasyon projesi, bina ilk yapılırken kullanılan malzemelerle neredeyse birebir aynı olanlar kullanılarak, binanın hem içindeki hem de dışındaki ciddi bozulmaların tüm izleri titizlikle yok edilerek iki yıldan uzun sürede tamamlandı. Örneğin dekoratif tavanlarda kullanılan sıva özel olarak Paris'ten getirildi. UNESCO bu projeye 2015 yılında Asya-Pasifik Kültürel Miras Ödülleri'nde liyakat ödülü verdi.



Çürümeye karşı uzun vadeli tedavi

Fundació Joan Miró binası parlak beyaz, tertemiz kübist şekliyle Barselona üzerindeki masmavi gökyüzüne süzülüyor. Bu müze fikri, aynı ismi taşıyan bir Katalan sanatçıdan çıktı. Müzeyi bir Le Corbuiser öğrencisi olan arkadaşı mimar Josep Lluís Sert ile birlikte 1975 yılında tamamlamıştı. Ancak betonun kalitesine bir de tuzlu deniz ikliminin etkisi eklenince bu bina büyük bir hızla eskidi. Pek çok yerinde paslanmalar ve çürümeler oluştu ve bu durum bakım onarım işinin 2005 yılında başlatılmasına neden oldu. BASF bu sorunun Master-Protect® 8000 CI ile üstesinden gelmişti. Bu silan-tabanlı pas önleyici bugün bile restore edilmiş bu binanın betonları içindeki çelik takviye demirlerini yeni bir hasara karşı koruyor. Aynı zamanda, betona daha az su nüfuz etmesini sağlamak üzere bir bariyer oluşturdu. Uzun süreli ölçümler de bunu gösteriyor: Bakımının yapılmasından 10 yıl sonra 2015'te binada hala korozyon hasarı bulunmuyordu.



Atlantik ve Pasifik arasında yolculuk

Dünyanın en uzun otobüs hattına sahip olan Transoceánica, 2016 yılının Ocak ayında Rio de Janeiro ve Lima arasında hizmet vermeye başladı. İki şehir arasındaki 6.200 kilometrelik yolculuk 102 saat sürüyor. Aslında Transoceánica'nın planlaması 1980'lerde başlamıştı. Peru ve Brezilya üzerinden Pasifik ve Atlantik arasında bir bağlantı görevi görmesi amaçlanıyordu. İnşaat malzemeleri ve köprüler satın alınmış, caddeler inşa edilmişti. Ancak 1980'lerin ortalarında fonlama sıkıntısına girilince, planlanan 22 köprüden sadece 21'i bitirilebildi. Bu nedenle Peru'da Puerto Maldonado yakınlarındaki Madre de Dios Nehri'nden geçiş için bir feribota binmek gerekiyordu. Son bağlantı olan 22. köprünün inşaat malzemeleri, çalışmaların yeniden başladığı 2007 yılına kadar depoda kaldı. Parçaların büyük bir kısmının tamamen elden geçmesi gerekiyordu: Destekleyici çelik kablolar yenileriyle değiştirildi, hasarlar tamir edildi ve son olarak yapı güçlendirildi. Peru'daki en uzun askılı köprü olan Puente Continental en sonunda 2011 yılında açıldı ve Atlantik ve Pasifik arasındaki bağlantı güzergahını tamamladı.

C. MÜJDAT ALTAY / NETAŞ CEO'SU

"DEĞİŞİME LİDERLİK YAPMAK İSTİYORUZ"

Son yıllarda iş dünyasında etkisini hızla gösteren dijitalleşme, küresel çapta bir domino etkisi yaratmaya devam ediyor. Geleceğin iş dünyasında, dijital stratejiler oluşturan ve bu stratejileri inovatif iş modellerine ve etkin iş sonuçlarına dönüştürebilen şirketler ön planda olacak. Netaş, Türkiye'de bu alanın öncü şirketlerinden biri. Netaş CEO'su C. Müjdat Altay, dijitalleşme yolculuklarını şöyle anlatıyor:

YENİ ALANLAR

Dijitalleşme yolunda en önemli hedefimiz, öncelikle yaşanan değişime liderlik edebilmek; iş yapış şekillerimizi, insan kaynağımızı ve ürün portföyümüzü bu değişimin önünde tutabilmek. Dijitalleşme yolculuğunun gündelik ajandasında da şirket verimliliğinin artırılması ve operasyonel maliyetlerin düşürülmesi önde gelen maddeler. Dijital dönüşümde bilişimin iş amaçlarına en uygun yapıda konumlandırılması ve bilişimin gücüyle yeni gelir alanları oluşturulması ön plana çıkıyor.

BÜYÜMENİN TEMELİ

Ar-Ge merkezimizdeki 700'ü aşkın Türk mühendisinin birikimi ve becerisiyle müşterilerimiz için dünya çapında rekabet gücüne sahip öncü çözümler geliştiriyoruz. Yazılım alanında büyümemizin temelinde dijitalleşme trendi yatıyor. Çünkü operasyonel seviyede, hem katma değerli ürünler ve servislerde hem mobil ürün ve servislerde yazılım etkin olacak. Tüm birim yöneticilerimiz sorumlu oldukları süreçlerde en yüksek verimliliği sağlayacak dijital çözümlere yönelerek Netaş'a maliyet avantajı, hız, esneklik ve iş verimliliği sağlıyorlar.

ÖNCELİKLER

'Exponential' büyüme başarılı bir dijitalleşmenin en önemli çıktısı. Biz de Netaş'ta dijitalleşmenin ilk gerekliliklerinden olan, müşterilerimizi buluta taşımak, bulutta tutulan yoğun verilerin analizini sağlayarak anlamlı iş girdileri yaratmak gibi çok önemli adımlar atıyoruz. En büyük dijital dönüşüm projelerini, dikey endüstri bazında çözümler üreterek gerçekleştiriyoruz."

NE BAŞLATTIM? STEVEN YOUNG / BOSCH TÜRKİYE VE ORTA DOĞU BAŞKANI

"SANAYİ 4.0'I ÖĞRENCİLER GERÇEĞE DÖNÜŞTÜRECEK"

Sanayi 4.0 alanında dünyada ve Türkiye'de öncü çalışmalara imza atan Bosch Türkiye, bu büyük dönüşümde ihtiyaç duyulacak insan kaynağının yetişmesi için sanayi-üniversite iş birliğine ağırlık veriyor. Bosch, bu kapsamda Boğaziçi Üniversitesi'nin iş birliğiyle 'Değişimi Şekillendirin-Dijital Üretim ve Sanayi 4.0 Programı'nı geliştirdi. Bosch Türkiye ve Orta Doğu Başkanı Steven Young, başlattıkları projeyle hedeflerini şöyle anlatıyor:

TÜM ÖĞRENCİLERE AÇIK

"Bosch Türkiye ve Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) tarafından ortaklaşa yürütülen program, Türkiye'deki tüm üniversitelerin lisans ve lisansüstü öğrencilerinin katılımına açık ve ücretsiz şekilde gerçekleştiriliyor. Bu proje kapsamında öğrencilere Bosch'un Türkiye'de faaliyet gösteren kendi fabrikalarından örnek alanlar sunularak bu alanlarla ilgili çalışmalar yapmaları isteniyor.



TEORİDEN PRATİĞE

Öğrencilerin çalışma yaptıkları uygulama alanları içinde, montaj hatlarıyla koordineli üretim optimizasyonu, lojistik, çalışanlara görsel olarak veri ve bilgi aktarımı, artırılmış gerçeklik tabanlı teknik rehberlik, gerçek zamanlı çalışan temel performans göstergeleri paneli, önleyici bakım ve enerji yönetimi için makine durumlarının izlenmesi gibi konular yer alıyor. Böylece nesnelerin interneti (IoT), bağlanabilirlik, Sanayi 4.0 konularının teoriden çıkarak öğrenciler tarafından gerçeğe dönüştürülmesi hedefleniyor.

İLK ADRES MANİSA

Programa seçilen öğrenciler Bosch Manisa Termoteknik Fabrikası mühendislerinin danışmanlığında, Sanayi 4.0 çalışmalarına başladı. Öğrencilerin geliştirdikleri projelerin final sunumu, Ekim 2017'de yapılacak, jüri değerlendirmesi ve ödül töreniyle ilk dönem tamamlanacak. Projeyi önümüzdeki dönemde diğer Bosch fabrikalarında da hayata geçirmeyi planlıyoruz."

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr



TRENDLER

"ETİK STANDARTLAR ÖNEMLİ"

ASLI ÇETKİN
HASBRO TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ



Oyun-oyuncak sektörünün hedef kitlesi büyük oranda çocuklardan oluşsa da makro trendler, yetişkinlerle büyük ölçüde paralellik gösteriyor. Konvansiyonel medya platformlarından dijital platformlara kayan yatırımlar, sosyal medya iletişimi, hatırlı pazarlama ve kutu açma videoları sektörde öne çıkan dijital trendler. Hasbro Türkiye Genel Müdürü Aslı Çetkin, sektördeki trendleri şöyle anlatıyor:

HİKAYE

"Hedef kitlesinin büyük kısmını çocukların yani günümüz Milenyum Kuşağı'nın oluşturduğu sektörümüzde dijitalleşme tamamlayıcı olmaktan öte hikayenin temelinde yer alıyor. Günümüzde çocukların çok ekranlı medya tüketim alışkanlığında bir kanal olarak dijitalin önemi her geçen gün artıyor. Yalnızca iletişimin kanalı değil, içeriği de bu değişime ortak oluyor.

PAYLAŞMA

Dijital dünyada iletişimcilerin rolü ilham veren marka hikayelerini kurgulamak ve dijital mecralarda hayranlarıyla buluşturmak şeklinde evriliyor. Milenyum jenerasyonunun ayrıştıran 'paylaşma' hevesi ise iyi hikayelere virallik katarak bireylerin birer marka elçisine dönüşmesine izin veriyor. Bu noktada çocukları yetişkinlerden ayıran kritik bir çizgi öne çıkıyor, o da dijital iletişimin etiği.

PRENSİPLER

Bu iletişim bombardımanında çocukların bir anlamda 'savunmasız' kalması birçok tartışmayı doğal olarak beraberinde getiriyor. Hasbro olarak çocuklara yönelik dijital iletişimin etiği adına uyguladığımız birçok prensip var. Yasal bir zorunluluk olmamasına karşın yetişkin hedef kitle için yoğun olarak kullanılan yeniden hedefleme gibi yöntemleri dünyanın hiçbir yerinde çocuklar için kullanmama kararı aldık. Bunun sektörde standart haline gelmesi gerekiyor."

ÖNERİ PANOSU

SAMİ ÖZDAĞ
SARAY HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"İŞ YAPIŞIMIZI GELECEĞE GÖRE GELİŞTİRİYORUZ"

Saray Holding, dijitalleşmeyi ve Endüstri 4.0'ı yakından takip ediyor. Saray Holding Yönetim Kurulu Başkanı Sami Özdağ, bilişim teknolojileriyle endüstriyi buluşturduklarını söylüyor ve diğer sanayici şirketlere şu tavsiyelerde bulunuyor:

"Düşük maliyetli, az yer kaplayan, az enerji harcayan, az ısı üreten ama bir o kadar da yüksek güvenilirliğe sahip donanımlara ve bu donanımları çalıştıracak işletim ve yazılım sistemlerine yatırım yapıyoruz. Ayrıca üretim süreçlerinde kullanılan makinelerin tümünün Endüstri 4.0'ın standartlarına uygun hale getirilmesi ve programlanması için çalışıyoruz. Sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşmak için teknolojik altyapı çalışmalarıyla iş yapış tarzımızı geleceğe yönelik olarak geliştiriyoruz."

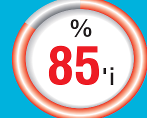
ALP SEZGİNSOY
EXPERTERA KURUCU ORTAĞI VE CEO'SU

"İK'YA YANSIMALARINI ES GEÇMEYİN"

Expertera Kurucu Ortağı ve CEO'su Alp Sezginsoy, dijital çağın, talep üzerine (on-demand) ekonomi ve esnek iş gücü modeline hızlı ve kolay erişim sağladığını söylüyor. Sezginsoy'un on-demand trendiyle insan kaynaklarına yansımaların önemli olacağını belirtiyor ve şirketlere şu önerilerini sunuyor:

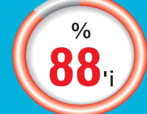
"On-demand ekonominin yaygınlaşmasına internet devrimi katkı sağladı. İnternet sadece üretim yönteminin değil, iş gücü ve yetenek dağılımındaki değişimin de belirleyicisi. Serbest çalışanların yüzde 65'i tam zamanlı bir işe geçmeyi tercih etmiyor. Bu çalışanların yüzde 75'i aradığı işleri online platformlar sayesinde buluyor. Türkiye'de de durum farklı değil. McKinsey'in raporuna göre 2025 yılında Türkiye'de 800 bin çalışan online yetenek platformlarında çalışacak. Bu gelişmeyi es geçmeyin."

Yöneticilerin



Yapay zekanın kullanıcılardan bilgi edinme şekilleri ve onlarla etkileşimde devrim yaratacağını düşünüyor.

Yöneticilerin



önümüzdeki 3 yılda Yapay zekaya bağlı teknolojilere geniş yatırımlar yapacak.

Yöneticilerin



Yapay zekanın şirketlerini önümüzdeki 3 yılda tamamen değiştireceğine inanıyor.

Kaynak: Accenture, Technology Vision 2017 Raporu

Artan işsizlik şirketlerin aday havuzlarını genişletirken açık pozisyonların doldurulma hızını kısalttı. Artık pek çok şirket, genişleyen aday havuzları sayesinde boş pozisyonlarını daha kısa sürede kapatıyor. Migros'tan Koton'a, BSH'dan Kibar Holding'e kadar bugün birçok büyük şirket boş pozisyonlarını doldurma süresini 5 yıl öncesine göre 1-2 ay öne çekti. CEO pozisyonları 2 ila 4 ay arasında doldurulurken, genel müdür yardımcıları ile C seviye yöneticilerde bu süre 3 ayı geçmiyor. Direktör ve müdür pozisyonlarında ise boş pozisyonlar en fazla 2 ay içinde kapatılıyor.

AYÇE TARCAN AKSAKAL
aaksakal@capital.com.tr



ALIM SÜRESİ KISALIYOR!



Yönetici tedariki konusunda faaliyet gösteren IRC Global Executive Search'ün yaptığı araştırma, iş dünyasında "açık pozisyonları" kapatma konusunda önemli gelişmelere işaret ediyor. Şirketin 45 ülkede yaptığı araştırmaya göre Türkiye'de açık pozisyonlar ortalama 34 günde dolduruluyor. Yani ayrılan bir yönetici ya da yeni oluşan bir pozisyon için ortalama 34 günde yeni aday bulunuyor ve yerleştirme işlemi tamamlanıyor.

Aynı araştırma, bu sürenin Avrupa ve ABD'de çok daha uzun olduğunu ortaya koyuyor. Fransa'da açık pozisyon ortalama 110 günde kapatılırken, bu süre ABD'de 84 günü buluyor. Süre Hindistan'da 48, Çin'de ise 73 güne çıkıyor.

Bir de orta ve üst düzey yönetici cephesi var. Aynı eğilim bu tip yöneticilerde de kendini gösteriyor. 5 yıl önce yeni bir CEO atamak en az 4 ay sürerken, artık 2 ayda bu önemli pozisyon doldurulabiliyor.

Açık pozisyonu en kısa sürede doldurmak şirketler tarafında önemli performans göstergesi olarak da değerlendiriliyor ve sürenin uzaması hiçbir şekilde istenmiyor.

İDEAL BİR SÜRE VAR MI?

Açık pozisyonların kapatılmasında ideal bir süre yok. Ancak, insan kaynakları yöneticileri boş pozisyonu

en kısa sürede kapatmayı önemli performans kriteri olarak değerlendiriyor. AL Danışmanlık Genel Müdürü Ayşe Laçinel, "Direktör ve müdür gibi yönetim kademelerinde boş pozisyonların 4 haftada kapatılması başarılı sayılıyor" diyor. Bu nedenle İK departmanları CEO pozisyonları da dahil olmak üzere boş pozisyonları en kısa sürede kapatma eğiliminde.

Assessment Systems Kurucusu ve CEO'su Levent Sevinç, mavi yakada boş pozisyonların ortalama 1 haftada kapatıldığını üst düzey yöneticilerde ise bu sürenin 6-8 hafta arasında değiştiğini belirtiyor.


LEVENT SEVİNÇ

IRC Global Executive Search EMEA Bölgesi Lideri Gaye Özcan, Türkiye'de açık pozisyonların ortalama 35 ila 60 gün arasında doldurulduğunu belirtiyor ve ekliyor:

"Üst düzey yönetici pozisyonlarında bu süre 90 ila 120 gün arasında değişiyor. Eskiden bu süre 3 aya kadar çıkabiliyordu."

Datassist Genel Müdürü Ayşe Nazmiye Uça, "5 yıl önce direktör ve müdür pozisyonları en iyi ihtimalle 8-12 haftada kapatılırken bugün bu pozisyonlar 6-8 haftada doldurulabiliyor" diyor. Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene de bugün CEO pozisyonlarının bile ortalama 2-4 ay arasında doldurulduğunu söylüyor.

SEKTÖRLERİN PERFORMANSI

Çok fazla sayıda adaydan iş başvurusu alan şirketler, mevcut konjonktürde açık pozisyonları ortalama 1 ila 2 ay arasında kapatıyor. Mavi yakada bu süre bir haftada gerçekleşiyor. Bu yıl 5 bin 500 kişiyi istihdam etmeye hazırlanan Migros'da da uzman ve yönetim kademelerinde açık pozisyonlar en fazla 3-4 haftada dolduruluyor. Yılda 2 bin kişiyi istihdam eden Koton'da ise uzman ve üstü kademelerinde boş pozisyonlar ortalama 1-2 ay içinde kapatılıyor.

Yılda 200 bin iş başvurusu alan Hepsiburada'da da giriş ve orta giriş seviyesindeki pozisyonlar 1 ayda kapatılırken, direktör ve üzeri seviyedeki üst düzey görevler için açık pozisyonu doldurma süreci 3 ayı buluyor. Hepsiburada İnsan Kaynaklarından Sorumlu İcra Kurulu Üyesi Mutlu Erturan, "Açık pozisyona doğru kişiyi yerleştirmek için gereken süre 1 ila 2 ay arasında değişiyor" diyor.

PwC'de boş pozisyona yeni çalışan ortalama 1-2

Pozisyona göre açık doldurma süresi

	Şirket	Uzman&müdür	Mavi yaka	C level/ CEO
1	Tchibo Türkiye	4 - 6	3	(-)
2	MAPFRE Sigorta	4	2	6
3	KPMG	4	(-)	6
4	BSH	12 - 8	1	12
5	Koton	4 - 6	1	6 - 8
6	Migros	3	1 - 2	3 - 4
7	Danone Grubu	4	(-)	8
8	Çilek	5	3	5
9	Hepsiburada	4	(-)	12
10	Kibar Holding	8	8	10
11	McDonald's	6 - 8	(-)	12 - 16
12	PwC	4 - 5	(-)	8
13	Yemeksepeti	6 - 8	(-)	(-)

(-): Belirtilmedi

EŞBER ÇEKİÇ / KİBAR HOLDİNG İK BÖLÜM BAŞKANI

"HEDEFİMİZ 8 HAFTADA BOŞLUĞU DOLDURMAK"

YILDA 220 BİN BAŞVURU

Her yıl ortalama 220 bin civarında başvuru alıyoruz. Hedefimiz grup genelinde boş pozisyonların 8 hafta gibi sürede kapanması. Özellikle işe alım danışmanlığı kullandığımız üst düzey roller ve spesifik pozisyonlar için işe alım süresi hedefimiz 10 haftada süreci tamamlamak.

SOSYAL MEDYA DEVREDE

Son 3 yıldır yetenek kazanımı için geleneksel kanalların yanı sıra Facebook, Linkedin gibi sosyal mecraları da kullanıyoruz. Bu sayede iş arayışı olmayan yetenekli adayların iş fırsatlarından haberdar olmasını ve tercih ettikleri bir işveren olduğumuzda pozisyonlarımıza başvurmasına olanak sağlıyoruz. Biz de daha kısa sürede yeteneklere ulaşıp boş pozisyonları doldurabiliyoruz.

5 yıl öncesine göre süre kısaldı

	Pozisyon	5 yıl öncesi	Bugün
1	Mavi yaka	1 hafta	1 hafta
2	Uzman	2 - 3 hafta	3 - 4 hafta
3	Müdür	6 - 10 hafta	4 - 8 hafta
4	Direktör	8 - 12 hafta	6 - 8 hafta
5	Genel müdür yardımcısı	8 - 20 hafta	8 - 12 hafta
6	CEO/ Genel müdür	16 - 24 hafta	8 - 24 hafta

Kaynak: Datassist

ayda bulunuyor. PwC Türkiye İnsan Kaynakları Lideri Sibel Eren, direktör ve müdür pozisyonlarını ortalama 2 ayda, uzman pozisyonlarını ise 4-5 haftada doldurduklarını belirtiyor.

McDonald's'da ise bu süre en fazla 2 ayı buluyor. McDonald's Türkiye İK Direktörü Dr. K. Mehmet Büyükçolak, bazen bu sürenin 4-6 aya kadar uzayabildiğini belirtiyor.

Tchibo'da da işe alım süreci 1-2 ayı geçmiyor. Tchibo Türkiye Genel Müdürü Tuba Yapıncak, "Merkez ofisteki uzman ve diğer beyaz yaka pozisyonlarımızı ortalama 4-6 hafta arasında, mağazalarımızda açılan pozisyonları ise 3 haftada dolduruyoruz" diyor.

Yılda ortalama 20 bin iş başvurusu alan Mapfre Sigorta'da da CEO ve C kademelerde açık pozisyon 45 günde kapatılırken, müdür ve uzman seviyelerinde bu süre 1 aya kadar iniyor.

SON 5 YILDAKİ DEĞİŞİM

Günümüzde 5 yıl öncesine göre açık pozisyonu kapatma süresini ciddi biçimde kısaltan şirketler arasında BSH'dan KMPG'ye kadar çok sayıda şirket bulunuyor. Adayları 5 ayrı süreçten geçirerek işe alan KPMG Türkiye'de, açık pozisyonu kapatma süresi 5 yıl öncesine göre 2 hafta kısaldı. KPMG Türkiye İnsan Kaynaklarından Sorumlu Şirket Ortağı Murat Palaoğlu, "Şirketteki tüm açık pozisyonları en fazla 6 hafta içerisinde kapatmayı hedefliyoruz" diyor.



TUBA TAPINCAK

En uzun işe alım Fransa'da

	Ülke	Bir pozisyon ortalama kaç günde kapanıyor?
1	Fransa	110
2	Hollanda	103
3	İtalya	88
4	ABD	84
5	Brezilya	81
6	Çin	73
7	Singapur	73
8	Almanya	70
9	İngiltere	51
10	Hindistan	48
11	Avustralya	40
12	Türkiye	34
13	Malezya	33

Kaynak: IRC Global Executive Search Partners

Yılda yüzbinlerce başvuru alıyorlar

	Şirket	Yılda kaç başvuru alıyor?
1	Koton	600.000
2	Migros	438.000
3	BSH Group	312.000
4	Kibar Holding	220.000
5	Hepsiburada	200.000
6	Danone Grubu	100.000
7	QNB Finansbank	100.000
8	MAPFRE Sigorta	20.000
9	KPMG	10.000
10	PwC	4.340
11	Çilek	985
12	McDonald's	900

OLCAY YILMAZ NOMAK / MİGROS TİCARET İK DİREKTÖRÜ

"AÇIK KAPATMA SÜRESİNİ KISALTTIK"



PERFORMANS GÖSTERGESİ

Pozisyonları kapatma süremiz insan kaynakları olarak önemli performans kriterlerimiz arasında yer alıyor. Bu nedenle her yıl bu süreyi kısaltmak önemli hedefimiz olarak ortaya çıkıyor.

DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Ölçme ve değerlendirme araçlarımızı oldukça detaylandırmamız da açık pozisyonları daha kısa sürede doldurabilmemize destek oluyor. Bu sayede yoğun mülakat süreçlerimizi mümkün olan en kısa sürede tamamlayıp açık pozisyonlarımızı kapatabiliyoruz.

DİJİTALLEŞMENİN KATKISI

5 yıl öncesine göre açık pozisyon doldurma sürelerimiz oldukça kısaldı. Bunda günümüz teknolojisine uyum sağlayarak bu süreçleri mümkün olduğunca dijitalleştirmemizin katkısı büyük. Seçme ve yerleştirme süreçlerinde kullandığımız araçlarımızı online platformlar üzerinden yaparak adaylara daha hızlı, ulaşılabilir ve kolay bir mülakat deneyimi yaşatıyoruz.

BAŞVURU KANALLARI DA SAYISI DA ARTTI

Migros Kariyer Facebook sayfamız, Linkedin sayfamız, Migros kurumsal web sitemiz ve online kariyer platformları aracılığıyla iş ilanlarımıza başvuru alarak açık pozisyonları hızlıca doldurabiliyoruz.

ESRA GAON / MİCROSOFT TÜRKİYE İK'DAN SORUMLU GN. MÜD. YRD.

"YENİ TEKNOLOJİ ROLLERİNDE İŞE ALIM SÜRESİ UZAYABİLİYOR"



"ÇALIŞMAYA ÖNCEDEN BAŞLIYORUZ"

İşe alım departmanımıza pozisyon başına ortalama 150 başvuru geliyor. Staj programımız kapsamında 2 bin civarında başvuru alıyoruz. Daha fazla sayıda aldığımız ve piyasada nereden aday bulabileceğimizi bildiğimiz rollerde ve bu roller daha açılmadan gerekli aday araştırmalarına başladığımız için boş pozisyonu birkaç haftada kapatabiliyoruz.

YENİ ROLLER 3-4 AYDA KAPANIYOR

İçinde bulunduğumuz teknoloji sektöründeki hızlı değişim nedeniyle yeni doğan rollerimiz olabiliyor ve bu rollerdeki pozisyon kapatma süremiz 3-4 ayı bulabiliyor.

YEDEKLEME PLANI VAR

Üst düzeydeki alımlarımızla ilgili içeride düzenli olarak güncellediğimiz yedekleme planlarımız var ve yine bu kapsamda harici adayları da sürekli havuzumuzda bulunduruyoruz. Burada sürekli devam eden bir aday arayış ve değerlendirme sürecimiz olduğu için pozisyon açıldığı anda, çok daha hızlı bir şekilde doldurma imkanımız oluyor. Müdür ve uzman seviyelerinde ise ortalama 2 ay civarında boş pozisyonları dolduruyoruz.

13 şirkette açık pozisyonu doldurma süresi nasıl?

	Şirket	Açık pozisyonu doldurma süresi (hafta)
1	Tchibo	4 - 8
2	MAPFRE Sigorta	4
3	KPMG	6
4	BSH	12
5	Koton	4 - 8
6	Migros	2 - 3
7	Danone Grubu	4 - 8
8	Çilek	5
9	Hepsiburada	4 - 8
10	Kibar Holding	8
11	McDonald's	6 - 8
12	PwC	4 - 8
13	Yemeksepeti	6 - 8


MURAT PALAOĞLU

Her bir ilana ortalama 1.350 kişinin başvuru yaptığı BSH da 5 yıl öncesine göre işe alım süresini 'Next level' gibi farklı stratejiler kullanarak 1 ay kısaltmış durumda. İşe alım süresini beyaz yakada 3 aya düşürdüklerini belirten BSH Türkiye, Ortadoğu, Afrika ve BDT İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkan Yardımcısı Ahmet Aksoy, bunda değerlendirmede kullandıkları yeni araçların ve dijitalleşen İK süreçlerinin etkili olduğunu belirtiyor.

Açık pozisyonları ortalama 1 ay içinde doldurduklarını belirten Mapfre Sigorta İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Necla Aksoy, "5 yıl önce CEO ve üst düzey yönetici kademelerini 60 gün, müdür ve uzman mevkilerimizi 45 gün, uzman görevlerimizin açık pozisyonlarını ise 25-30 günde dolduruyorduk" diyor.

Çilek'te de beyaz yaka pozisyonları doldurma süresi 5 yıl öncesine göre yüzde 15 kısaldı. Çilek Genel Müdürü Muzaffer Çilek, "44 günde tamamlanan süreci şimdi 40 günde yapıyoruz. Mavi yaka toplu işe alımlarımızı ise 29'dan 22 güne düşürdük" diyor.

8 şirket süreyi ne kadar kısalttı?

	Şirket	5 yıl göre pozisyon kapatma süresi kaç hafta kısaldı?
1	BSH	4
2	Danone Grubu	4
3	QNB Finansbank	3,5
4	Migros	3
5	Koton	3
6	MAPFRE Sigorta	2
7	KPMG	2
8	Çilek	1

QNB Finansbank'ta da eskiden 45 güne kadar uzayabilen işe alım süresi, 25 güne kadar düşmüş durumda.

ADAY HAVUZLARI GENİŞLEDİ

Son dönemde yükselen işsizlik, şirketlere yapılan iş başvurularını artırırken, aynı zamanda aday havuzlarının genişlemesine neden oluyor. Bunun doğal etkisi kendini "açık işleri" hızlı doldurma şeklinde gösteriyor.

2016'da 600 bin iş başvurusuyla Türkiye'de en fazla başvuru alan şirket olan Koton'da da eskiye göre boş pozisyonu doldurma süresi 2-3 hafta kısalmış durumda. Koton, mağazalardaki satış danışmanı pozisyonunu

yaklaşık 1 haftada, genel müdürlükteki açık pozisyonları ise 1 ayda dolduruluyor. Koton İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Ayça Haznedaroğlu, "Yönetici ve üzeri pozisyonlar yaklaşık 1,5 ay içerisinde kapatılıyor. C ve direktör seviyelerinde ise bu süre daha uzun olabiliyor" diye konuşuyor.

Danone'ye de yılda 100 bin iş başvurusu geliyor. İlan başına ortalama 500 ila 1.000 başvuru aldıklarını söyleyen Danone Grubu İK Direktörü Pınar Çanakçı, açık pozisyonları eskiye göre ortalama 1 ay daha kısa sürede kapattıklarını, yönetici pozisyonlarında boşalan rolleri ise en fazla 2 ay içinde sonuçlandırdıklarını belirtiyor. Çanakçı, "Stajyer rollerimiz 15 iş günü, uzman rollerimiz ise 30 iş gününde kapatılıyor" diyor.


BUSE ÖZEN


VERYERİ TAŞKAYA

SÜRE NEDEN KISALDI?

Açık pozisyonu doldurma süresinin kısalmasında işsizliğin artmasının payı büyük… IRC Global Executive Search EMEA Bölgesi Lideri Gaye Özcan, yükselen işsizliğin adayların boş pozisyonlara olan ilgisinin yanı sıra, başvuruların nicelik ve niteliğinin artmasına yol açtığını belirtiyor. Özcan, "Değerlendirilen aday sayısı fazlalaşıp süre kısmen uzadı. Ancak çalışmayan adayın işe başlama süresi yani adayın iş teklifini kabul ettikten sonra geçen süre kısalmış oldu" diyor.

Datassist Genel Müdürü Ayşe Nazmiye Uça da yönetici seviyesinde boş pozisyon doldurma süresinin kısalmasında, aday havuzlarının eskiye nazaran genişlemiş olmasının etkili olduğunu belirtiyor. Uça, "Artık şirketler direktör/müdür seviyelerinde uzun tecrübe süresi istemek yerine, adayların geçmiş başarı hikayeleri ile değerlendirme yapmaya başladı. Bu durum da süreyi kısalttı" diyor.

Ergene Consulting & HGA Group Türkiye Başkanı Murat Ergene de son yıllarda Türkiye'deki birçok şirketin küçülmesiyle yöneticilerde arz fazlası oluştuğunu belirterek özellikle CFO, CMO, CIO pozisyonlarının eskisine göre çok daha kısa sürede doldurulduğunu belirtiyor.

Hugent Genel Müdürü Özlem Veryeri Taşkaya da işe alımlarda çalışmayan bir aday ile pozisyonu doldurma süresinin planlanandan daha önce gerçekleştirildiğini belirterek "Son dönemde C level, direktör ve müdür seviyesinde iş arayan aday havuzu genişledi" diyor.

Tanınan ve beğenilen bir işveren markası olmak da boş pozisyon doldurma süresini kısaltan etkenler arasında gösteriliyor.

Danone son dönemde işveren markasına yatırım yaparak ve İK yapısını yeniden yapılandırarak boş pozisyon doldurma süresini 1 ay kısaltmayı başardı. Secretcv Genel Müdürü Okan Tütüncü de adaylar nezdinde marka bilinirliği yüksek, iyi maaş paketi, eğitim, kariyer ve yan haklar sunan şirketlerin daha çok çalışılmak istenen şirketler olduğunu ve bunların iş ilanlarının daha kısa sürede kapandığını belirtiyor.

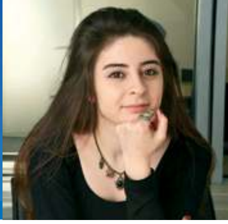
EN ZOR POZİSYONLAR!

Boş pozisyonun doldurulma süresi ortalama 1-2 ayda tamamlansa da bu sürecin daha uzun sürdürdüğü şirketler ve pozisyonlar da yok değil. Özellikle çok uluslu yabancı şirketler ile teknoloji ve bilişim firmalarında açık pozisyonu doldurma süresi 3 aya kadar uzayabiliyor.

Örneğin, Yemeksepeti'nde yüksek profilli aday bulma sıkıntısı yaşandığı için 5 yıl öncesine göre boş pozisyonu doldurma süresi 4-6 haftadan 6-8 haftaya uzamış durumda. Şirketin İK Direktörü Ceran Dereobalı, sürenin uzamasına gerekçe olarak potansiyel adayların yurt dışındaki iş fırsatlarına yönelmeye başlamasını gösteriyor. Dereobalı, "Artık adayların yurt dışında iş bulma potansiyelleri eskisine göre daha fazla ve özellikle yüksek profilli ve iyi eğitimli adaylar bu alternatifleri değerlendirmek istiyor" diyor.

Boyner Grup İnsan Kaynakları, Organizasyonel Gelişim Müdürü Buse Özen, işe alım süreçlerinin giriş ve orta seviyelerde daha hızlı ilerlerken, üst düzeyde daha uzun sürelerde sonuçlandığını söylüyor. Boyner, "Orta ve üst seviye pozisyonlarda bazen bir haftada hızla aksiyon aldığımız, bazen aylar süren alım süreçlerimiz oluyor" diyor.

Adisa Danışmanlık Yönetim Danışmanı Mehmet Eronat da üretim teknolojileri, stratejik planlama, insan kaynakları, vergi, tasarım gibi alanlarında yüksek nitelikli ve yabancı dil bilgisi gerektiren pozisyonların kapatılmasının tüm sektörler için güç olduğunu söylüyor. Eronat, "Pozisyon bazında bakıldığında ise kişilerin kısa sürede ve yeterince uzmanlaşmadan yönetsel pozisyonlarda çalışmaları eğiliminde olmaları nedeniyle özellikle 'uzman' pozisyonlarının kapatılmasında güçlükler yaşıyoruz" diyor. C



NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr



FİLİZ AKDEDE

HP TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

İŞ FELSEFEM

Azim, çalışkanlık, güçlü iletişim, değişimlere hızlı adapte olmak, kendine güvenmek, belirsizliklerden korkmamak, yapılan işte fark yaratmak.

ÇOCUKLUĞUMDA

İlk isteğim doktor olmaktı, sonra avukatlığa ilgi duydum. Ancak gelinen noktada hiçbirine benzemeyen bir kariyerim oldu.



MEZUN OLDUĞUMDA

Dinamik ve yaratıcılığı teşvik eden bir şirkette rol almak istiyordum. Teknoloji sektörüne girişim tesadüfen oldu ama bana çok uygun bir alan olduğunu gördüm.



EN ÖNEMLİ BAŞARIM

En büyük şansım HP gibi uluslararası alanda tecrübe edinebileceğim ve vizyonumu artırabileceğim bir şirkette çalışmak oldu.

EĞİTİM YOLU

(1986-1989)
Çamlıca Kız Lisesi

(1989-1994)
Boğaziçi Üniversitesi Ekonomi Bölümü

KARİYER YOLU

(1994-1997)
Ürün ve pazarlama yöneticisi
Karma Teknoloji

(1997-2012)
Ürün yöneticisi, kategori ve satış müdürü, ticari ürünler satış ve pazarlama müdürü, görüntüleme ve baskı grubu ülke müdürü
HP Türkiye

(2012-2013)
Perakende satış ve pazarlama direktörü
HP Afrika, Orta Doğu, İsrail, Türkiye ve Yunanistan

(2013-2015)
Görüntüleme ve kişisel sistemler grubu ülke direktörü - **HP Türkiye**

(2015-...)
Genel müdür - **HP Türkiye**

YAŞAM MOTTOM

Kendimi daima geliştirmek ve yenilemek.



EN ÖNEMLİ GÜNDEMİM

Dijitalleşme konusunda Türkiye'nin de yaşanan gelişmelerin yakın takipçisi olması için gerekli duyarlılığı artırmak, en önemli gündem maddem.

KARİYER HEDEFİM

Türkiye'de HP'nin liderliğini perçinlerken pazarın büyümesi için her türlü yatırımı yapmak en büyük önceliğimiz.

BAŞARI FORMÜLÜM

Takım çalışması, zorluklar karşısında pes etmeden çalışmak.

HOBİM

Hobilerim; okumak, yazmak (anı, gezi, kişisel gelişim), seyahat ve spor. Bir de 11 yaşındaki kızımla vakit geçirmekten keyif alıyorum.

ZİRVE YOLU

Tırmanış

"İLHAM VEREN YÖNETİCİ OLMAK İSTİYORUM"

DHL TÜRKİYE MÜŞTERİ HİZMETLERİ, PAZARLAMA VE İLETİŞİMDEN SORUMLU GENEL MÜDÜR YARDIMCISI NİL KESKİN KELEŞ, "AMACIM, MUTLU BİR ÇALIŞMA MERKEZİ OLUŞTURABİLMEK" DİYOR.

Nil Keskin Keleş, 17 yıldan bu yana DHL bünyesinde pek çok pozisyonda görev almış başarılı bir iş kadını. 1997 yılında Boğaziçi Üniversitesi'nin Tarih ve Uluslararası İlişkiler bölümlerinden mezun olduktan sonra CNR Fuarcılık'ın uluslararası ilişkiler koordinatörlüğünde ilk iş deneyimini kazandı. Daha sonra 2000 yılında DHL Worldwide Express'e saha satış müdürü olarak adımını attı ve özel müşteriler müdürü, Türkiye satış geliştirme müdürü, Akdeniz ve Kuzey Afrika bölgesi satış yöneticisi, Türkiye müşteri ilişkileri direktörü görevlerinde bulundu.

2013 yılından bu yana Türkiye müşteri hizmetleri, pazarlama ve iletişimden sorumlu genel müdür yardımcılığı pozisyonunu yürüten Keleş, bundan sonrası için başarı kriterini, ekibine ilham veren bir yönetici olarak belirlediğini söylüyor. Ajandasındaki en önemli gündem maddelerini anlattı:

"Ajandamın en önemli maddesi, ekibimle mutlu bir çalışma merkezi oluşturabilmek. Herkesin kendi yeteneklerini ortaya koyabildiği, severek ürettiği, başarılı iş sonuçlarıyla topluma fayda sağlayabildiği bir ortam inşa etmek istiyorum.

Gündemimde şu sıralar iki ana konu var. Biri, özellikle ara kademe yöneticiler ile ekiplerine kariyer koçluğu yapabilmelerine yönelik yürüttüğümüz bir çalışma. İkinci olarak ise ekiplerimize stres yönetimi, sunum heyecanı, ses tonu kullanımı gibi konularda programlar sunmak istiyorum."



Yolculuk

"İK en sevdiğim alan oldu"

❶ En önemli deneyimi

"Pfizer, çalışanlarına çok genç yaşlarda çok önemli sorumluluklar veren bir şirket. Burada benim için en büyük başarı, 13 yıl boyunca birbirinden çok farklı alanlarda ve pazarlarda görev yapmak, bunlara kısa zamanda adapte olmak ve değer katan projeler üretebilmekti."

❷ Kariyer hedefi

"Birçok alanda deneyim kazanmış biri olarak kalbimi en çok ısıtan iş alanının insan kaynakları olduğunu söyleyebilirim. Bundan sonraki kariyer adımımın bir parçası olarak daha geniş veya farklı bir coğrafyanın insan kaynakları liderliği sorumluluğunu üstlenmeyi hedefliyorum."

❸ Gündemi

"Şu sıralar Pfizer'in global insan kaynakları politikası önemli bir dönüşümden geçiyor. Türkiye ve Kafkaslar'da bu dönüşümü lokal ihtiyaçlarımıza en uygun şekilde hayata geçirebilmek ve bu dönüşümle birlikte teknolojiyi çok iyi kullanan ve değer katan bir İK ekibi olabilmek en önemli gündemlerimden biri."



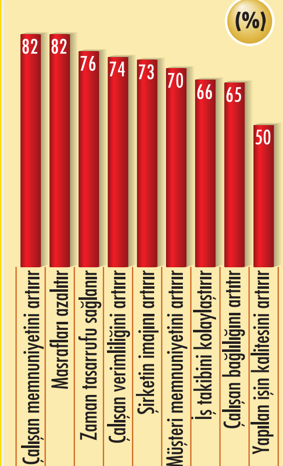
Pfizer Türkiye ve Kafkaslar İK Lideri
SERRA ULUIŞIK,
2004 yılında Koç Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olduktan sonra Pfizer'e proje müdürü olarak adım attı. İçeriden terfi sistemiyle bugün şirketin Türkiye ve Kafkaslar İK liderliğine kadar yükseldi. 2004 yılından bu yana sırasıyla şu pozisyonlarda görev aldı: Ürün müdürü, kıdemli ürün müdürü, kurumsal sağlık hizmetleri ve erişim müdürü, pazarlama müdürü, kurumsal eğitim ve gelişim müdürü, Türkiye ve Kafkaslar İK müdürü.

Çalışanların verimliliğini neler engelliyor? (%)

Cep telefonuyla mesajlaşma	50
Gevezelik etmek	42
İnternet	39
Sosyal medya	38
Atıştırma, kahve, sigara molaları	27
Gürültülü çalışma arkadaşları	24
Toplantılar	23
E-mailler	23
İş arkadaşları tarafından oyalanma	23
Hoparlör açılarak yapılan telefon görüşmeleri	10

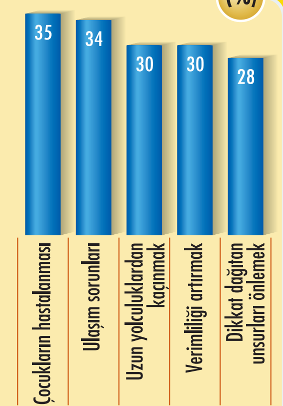
Kaynak: Productivity Prohibitions, SurePayroll

Mobil çalışma şirketlere ne katar?



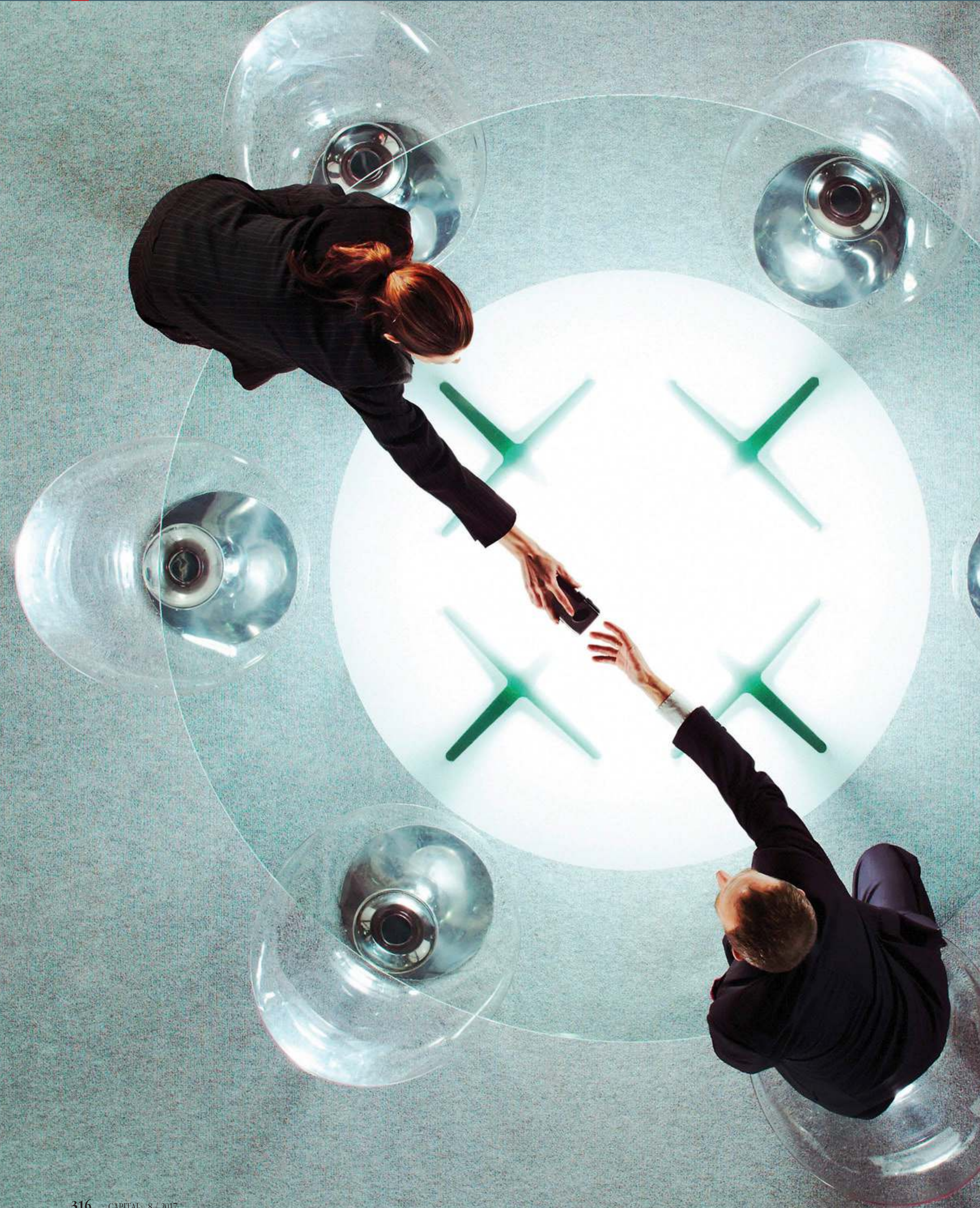
Kaynak: Türkiye'de Mobil Çalışma Kültürü Araştırması, Barem

Çalışanların uzaktan çalışma için en iyi 5 nedeni



Not: ABD'de şu an Y kuşağının yüzde 90'ının uzaktan çalıştığı tahmin ediliyor. 2020 yılında toplam mobil iş gücü oranın yüzde 75 olması bekleniyor.

Kaynak: Remote Workforce Study, West Unified Communications Services, 2017



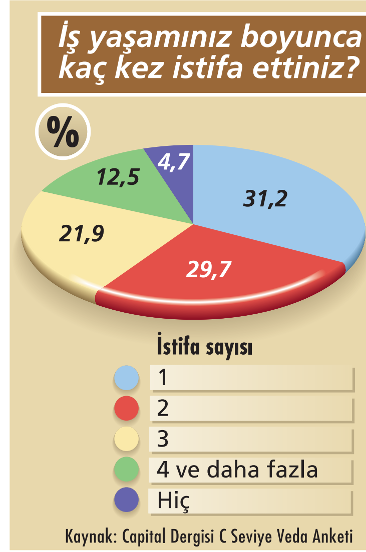
İSTİFANIN EN DOĞRUSU!

İş dünyasında herkes iddialı bir CEO ya da C seviye yöneticinin kaybının hem kendisi hem de şirket için büyük bir travma yarattığı konusunda hemfikir. "Düzgün" bir ayrılık ise her iki tarafın bu travmayı en az yarayla atlatmasını sağlıyor. Peki, iş hayatında bu zorlu süreç nasıl yaşanıyor? Dünyadaki araştırmalar işe elveda demenin 7 farklı tarzı olduğunu ortaya koyuyor. Biz de Türkiye'de C seviye profesyonellerin hangi nedenlerle, nasıl işe veda ettiğini araştırdık. Süreç çoğu zaman profesyonelce "kitabına uygun", "iletişimde kalarak" ya da karşılıklı "minnettar" kalarak yönetilse de daha farklı ayrılık tarzlarına da rastlanabiliyor. İletişimde kriz yaşandığında nadir de olsa "köprülerin yakıldığı" ayrılıklar da yaşanabiliyor.

ASLI SÖZBİLİR ● asozbilir@capital.com.tr

Oregon Üniversitesi'nden Prof Anthony C. Klotz ve Oklohama Üniversitesi'nden Prof. Mark C. Bolino'nun birlikte gerçekleştirdiği araştırma, iş dünyası, özellikle de yönetici ve çalışanlar için kritik mesajlar içeriyor. İki uzmanın ABD'de gerçekleştirdiği ve her ülke için krtik mesajlar içeren bu araştırma, "istifalar" konusuna farklı bir bakış açısı geiriyor.

İşten yeni ayrılmış 300 MBA sahibi yönetici ve onların altında çalışan 200 yöneticiyle yapılan araştırma, 7 tip "istifa" olduğunu ortaya koyuyor. Değerlendirme sonucunda ulaşılan "istifa tipleri" arasında ilk sırada ise "Kitaba uygun" yer alıyor. "Yöneticisiyle yüz yüze görüşüp, ayrılıp nedenini açıklayan ve yasal süreci tamamlayanlar" bu grup içine alınıyor. İkinci sırada ise "Formalite icabı" istifa edenler var. Bu kategoride yer alan yöneticiler, ayrılırken, göstermelik bir görüşme



yapıyor, ancak ayrılma nedenlerini yöneticisine tüm açıklığı ile paylaşmaktan kaçınıyor.

Klotz ve Bolino'nun araştırması, yüzde 31 ile en çok görünen istifa tipinin "Kitaba uygunlar" olduğunu gösteriyor. İkinci sıradaki "Formalite icabı" istifaların ABD iş dünyasındaki payı ise yüzde 29'da seyrediyor. İstifada aslan paynı yüzde 60'ı temsil eden bu iki kategori alıyor. Aşağıya inildikçe ise oran düşüyor.

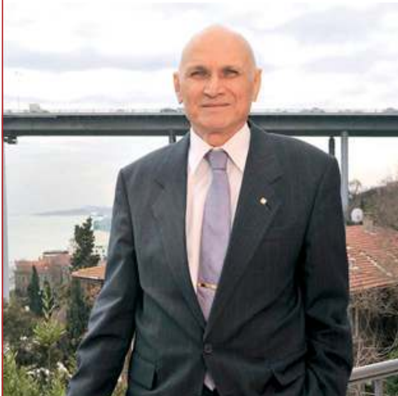
İSTİFANIN 5 AYRI TİPİ

Bazı ayrılmalarda ise istifa edenin şirketine "Minnettarlık" duygusu var. Kariyer ya da ücret gibi nedenlerden dolayı ayrılmayı istese bile şirketini zor durumda bırakmaktan kaçınanlar bu grupta yer alıyor. "Araştırmacıların Minnettar Ayrılık" diye nitelendirdiği bu tip vedalarda yöneticiler, ayrılırken, "geçiş döneminde çalışma, işleri yoluna koyma" önerileriyle

BOŞANMA ANLAŞMASI ŞART MI?

SEVİYELİ AYRILIK

Alarko Holding CEO'su AYHAN YAVRUCU, C seviyede doğal olarak "seviyeli ayrılıklar" yaşandığını "Bu düzeye gelmiş bir adam ben yarın ceketimi alıp gidiyorum diye gitmez" sözüyle ifade ediyor. Ama ayrılık sürecinin somut bir yol haritasına bağlanması gerektiğini de şu sözlerle anlatıyor: "Belli bir ayrılış programı yapılır, bu program çerçevesinde şartlar ve iş kime nasıl devredilecek onlar belirlenir. Bir süre konur, bu şartları yerine getirdikten sonra da yönetici ayrılır. Bu bir boşanma anlaşması gibidir. Üst düzeye gelmiş bir insanın karşılıklı anlaşarak boşanması en doğrusudur."





KARŞILIKLI ANLAYIŞ

Kibar Holding CEO'su TAMER SAKA da özellikle genel müdür seviyesindeki ayrılıklarda "ne olursa olsun" belli bir seviyenin korunduğu görüşünde; "Belli bir anlayış birliği sağlanıyor. Zaten genel müdür olarak yetki verdiğiniz bir insan o sorumluluklarına sahip biri olduğu için şirketine zarar vermek istemiyor, çalışanına zarar vermek istemiyor. O yüzden iş akitleri bir yana karşılıklı anlayışla bu süreçler yönetiliyor. O anlamda bana bağlı genel müdür seviyesindeki ekip arkadaşlarımla kişisel olarak kötü ayrıldığım bir örnek olmadı" diye konuşuyor.

ÖN PROTOKOL YAPILMALI

Türkiye'nin önde gelen yatırım bankacılarından Mudanya Gayrimenkul Geliştirme Yönetim Kurulu Başkanı BERRİN ÖNDER, bugüne dek aralarında Ak Yatırım genel müdürlüğü de olmak üzere beş tepe pozisyon ile şık bir şekilde vedalaşmış. Bunun sırrını şöyle açıklıyor: "İşin başında ayrılık sürecini de içeren bir kontrat yapılması gerektiğini düşünüyorum. Yaşadığım ayrılıkların sonuncusu yabancı ortaklar Türkiye'den çıkma kararı aldığı için zorunluydu, diğerleri ben daha iyi başlangıçlar yapmak istediğim için gerçekleşti. Her seferinde ilişkiyi düzgün yürütebilmek için çok çabaladım ve kontratlar da çok işe yaradı. Bu ilişkiler sayesinde yeni başlangıçlar yapabildim."



C seviyenin işten ayrılma nedenleri diğer çalışanlardan daha farklı

İstifa nedenleriniz arasında öne çıkan 3 tanesini önem sırasına göre seçiniz. %

İstifa nedenleri	Orta kademe ve uzmanlar	C seviye yöneticiler
Kariyerde ilerleme fırsatı olmaması veya yeni bir iş olanağı	19,1	34,0
İşten sıkılmak veya işi yeteneklerinin altında bulmak	8,7	17,0
Yöneticiyle uyumsuzluk	18,0	14,4
Maaş ve yan imkanların yetersizliği	22,0	12,2
Takdir edilmemek	12,7	9,9
İs yerinde yoğun stres veya duygusal baskı yaşamak	12,6	7,1
Askerlik, sağlık, evlilik veya yurt dışı eğitim gibi diğer nedenler	6,9	5,4

Kaynak: Capital Dergisi ve Yenibiris.com

İstifa süreciniz ve tarzınız aşağıdakilerden hangisine uygundu?

%

İstifa tarzları	ABD'deki profesyoneller	Türkiye'deki C seviye yöneticiler
Kitaba uygun	31	41
Temasta kalarak	8	19
Minnettar	9	17
Formalite icabı	29	16
Kaçınarak	9	4
Aniden	4	2
Köprüleri yakarak	10	1

Kaynak: Capital Dergisi C Seviye Veda Anketi ve Klotz ve Bollino'nun ABD'deki Veda Anketi

dikkat çekiyor. Bu kesimin istifa edenler içindeki payı yüzde 9'u buluyor.

"Temasta kalalım" diye nitelendirilebileceklerin oranı yüzde 8 düzeyinde… Bu gruptaki yöneticiler/çalışanlar, ayrıldıkları şirketleriyle ilişkilerini korumak, geliştirmek peşinde… Bu nedenle iyi duygular ve köprüleri atmadan istifaya özen gösteriyorlar.

Ancak her işten ayrılık şekli pozitif değil, bazı çalışanlar "Kaçınma" ve "Köprüleri yakma" yöntemlerini de tercih edebiliyor. "Kaçınarak" istifa edenler ve "Köprüleri yakanlar" grubuna dahil yöneticiler, ayrılık haberini, birinci derece yöneticileri yerine önce şirket içinde yaymayı tercih ediyor. Çoğu durumda yönetici en son haber alan olabiliyor. Yöneticilerin yüzde 9'u, çalışanların ise yüzde 17'si bu kategoriye giriyor.

"Köprüleri yakanlar" ise adı üzerinde geride "toz bulut" bırakıp istifa edenlerden oluşuyor. Bazıları hakaretler yağdırabiliyor, bazıları müşterilere yönelik olumsuz davranışlar sergileyebiliyor. İstifa edenler arasında yönetici düzeyinde yüzde 7, çalışan düzeyinde ise yüzde 10 gibi küçümsenmeyecek bir paya sahipler.

Araştırmaya göre, en az görülen yöntemi ise belki istifa olarak bile değerlendirmemek gerekiyor. "Düşünmeden/Aniden" kategorisinde ayrılanların bir bölü-

MURAT YEŞİLDERE
EGON ZEHNDER TÜRKİYE YÖNETİCİ ORTAĞI



TERK EDİLME ALGISI İLETİŞİMDE KALMAYI ZORLAŞTIRIYOR

TRAPEZ TELİ

Türkiye'de C seviyede en çok gözlemlenen istifa sebebinin "yöneticiyle uyumsuzluk" olduğu düşüncesindeyim. Tetiklemeyi yaratanın C seviyesinde görev yapan yönetici de, onun yöneticisi olan CEO veya yönetim kurulu başkanı ya da hissedar olması olasılığı da var. Kariyer merdiveninde yukarı tırmandıkça "yükselen egolar" ve karşılıklı artan beklentiler, iki tarafın da gergin bir trapez teli üzerinde ilerlemesi gerçeğini beraberinde getiriyor. Bu gergin yürüyüş de partilerden birinin oyundan ayrılmasını olası kılıyor.

KURALINA UYGUN

Ayrılış biçimleri arasında, seçeneklerin birbirine karışmış hallerini daha fazla gördüğümüzü söylemeliyim. Öncelikle C seviyesinde yerel, aile şirketi yapılarından ayrılan yöneticilerin iletişimi koparmadan, özellikle de uzun dönemde iletişimi sürdürerek ayrılabilmesi pek kolay gözükmüyor. Diğer taraftan bağlayıcı kontratlar nedeniyle "kuralına uygun" ayrılıklar C seviyesinde oldukça yaygın olmak durumunda.

PROFESYONEL SINIRLAR

Murathan Mungan'ın dizeleri; 'Kimdi giden, kimdi kalan; giden mi suçludur her zaman'. Özetle ayrılış kararını kimin tetiklediğinden bağımsız olarak C-seviyedeki ayrılık görüşmelerinin sıklıkla "profesyonel" sınırlar çerçevesinde yapıldığını söylemek yanlış olmayacak. Ancak unutmayalım ki, patronlar her ne sebeple olursa olsun ayrılan yöneticilerinin işten ayrıldığını değil, kendilerini başka bir patron için terk ettiğine inanıyorlar. Bu algı da uzun vadeli iletişim ve iş birliğini oldukça zorlaştırıyor.

mü hiç haber vermeden işe gitmiyor, sonra bildirimde bulunuyor. Bazıları ise kurumla bir daha hiç iletişime geçmiyor. Tüm istifa edenlerde bunların payı; çalışan düzeyinde yüzde 4, yöneticiler cephesinde ise yüzde 9'u buluyor.

TÜRKİYE'DE C'NİN DURUMU

Peki, Türkiye'de bu zorlu süreç nasıl yaşanıyor? Bu kritik sorunun yanıtını, iki Amerikalı profesörün yaptığı anketin benzerini Türkiye'de uygulayarak almaya çalıştık. Ankete yüzde 61'i 10 yıl ve üzeri deneyime sahip 128 üst düzey yönetici katıldı. Anketten çok önemli mesajlar çıktı.

Buna göre, "Şimdiye kadar herhangi bir görevinizden, istifaya zorlandığınız oldu mu?" sorusuna C seviye profesyonellerin yüzde 21,9'u "evet" yanıtını verdi. Bunların yüzde 31,2'si 1 kere, yüzde 51,6'sı 2-3 kere, yüzde 12,5'i 4 ve daha fazla kere istifa ettiğini belirtti. Böyle bir deneyimi hiç yaşamayanların oranı ise sadece yüzde 4,7'de kaldı.

Türkiye'deki C seviye yöneticilerin istifa nedenleri arasında ilk 3 şöyle sıralanıyor: "Kariyerinde ilerleme fırsatının olmaması veya yeni bir iş olanağı (yüzde 34)", "İşten sıkılmak veya yapılan işi yeteneklerinin altında bulmak (yüzde 17)" ve "Yöneticiyle uyumsuzluk (yüzde 14,4)".

Türkiye'de C düzeydeki yöneticilerin istifa tarzı, çalışanlarınkine benzer özellikler sergiliyor. Onlarda da yüzde 41 ile "kitaba uygun" seçeneği ilk sırada yer alıyor. Onu yüzde 19 ile "Temasta kalarak" ve yüzde 17 ile "Minnettar" seçenekleri izliyor. "Formalite icabı" ayrılık, ABD'deki yüzde 17'lik orana yakın bir düzeyde, yüzde 16'da seyrediyor.

Anket, "negatif" ayrılığın payının düşük olduğunu gösteriyor. "Nasıl ayrıldınız" sorusuna yüzde 4'ünün "Kaçınarak", yüzde 2'sinin ise "Aniden/düşünmeden" yanıtını vermesi de bunu destekliyor.

"Köprüleri yakarak" seçeneğini işaretleyenlerin oranı ise sadece yüzde 1'de kalıyor. Bu da bir şekilde ayrılıkların asgari düzeyde "kitaba" uygun yapıldığı mesajını veriyor.

YENİ İSTİFA GEREKÇELERİ

ABD'deki araştırmanın sonuçlarına göre işyerlerinden iyi muamele gören, kendini değerli hisseden çalışanlar pozitif istifa yöntemlerini seçerken, haksızlığa uğradıklarını düşünenler zarar verici olanları seçiyor. Klotz ve Bolino'ya göre, çok sayıda istifayla karşı karşıya kalan şirketler, çalışanlarını suçlamak yerine önce kendilerini sorgulamak zorundalar…

Şirketler için kariyer performans değerlendirmesi yapan Assessment Systems Kurucusu ve CEO'su Le-

"YEDEĞİNİ BELİRLEYEN KOLAY AYRILIR"

MAKUL SÜRE

Sarkuysan Yönetim Kurulu Başkanı HAYRETTİN ÇAYCI, C seviye bir ayrılıkta mutlaka kişinin ardında bırakacağı yoksunluğu hesaba katarak gitmesi gerektiğini söylüyor: İstifa edecek yönetici bırakacağı boşluğu doldurabilecek tedbirleri alması için yönetime makul bir süre öncesinden haber vermelidir. Görev devir ve teslimi belirlenecek kişilere eksiksiz olarak yapılmalıdır. Özellikle şirketin sır özelliği taşıyan bilgilerinin bulunduğu dosyaları, bilgisayar çıktılarını, disklerini, flash bellekleri teslim etmelidir. Ayrılık sürecinin çok iyi ilişkiler içinde yürümesi kişinin gelecekteki kariyerini etkileyecek olumlu referansı alması için önemlidir. Ayrıca tekrar ayrıldığı şirkete de dönmesinin mümkün olabileceğini veya iş dünyası organizasyonlarında bir araya gelinebileceğini gözden uzak tutmamalıdır.



İDEAL TAKIM

Burgan Bank'ın eski CEO'su MEHMET SÖNMEZ 2013'te Burganbank'tan ayrılırken Çaycı'nın dikkat çektiği profesyonelliğin gereklerini nasıl yerine getirdiğini şöyle anlatıyor: "İyi bir C seviye yönetici uzun dönemli düşünmeli ve ekibini kendisi olmasa kurumu profesyonelce yönetebilecek kişilerden oluşturmalı. Bu olursa C seviyesi yöneticinin ayrılması problemsiz oluyor. Benim dönemimde oluşturduğumuz Burganbank üst yönetimi görev aldığım 5 yıl sonrasında ayrılığımı takiben bankayı 3 ay vekâleten son derece profesyonelce yönetti. Ben ise 2014'ten itibaren C seviyesinden B seviyesine (board/yönetim kurulu) geçtim. Halen HSBC yönetim kurulu üyesiyim, Türkiye ve yurt dışında birçok firmaya da finans ve yönetim danışmanlığı yapıyorum."



vent Sevinç de Klotz ve Bolino ile aynı görüşte:

"Günümüzde çalışanların kuruma bağlılığını belirleyen alt nedenin liyakat yani değerlilik olduğunu söyleyebiliriz. Bireyler çalıştıkları şirketlerde; görüşleri alınmadığı, takdir edilmedikleri, zor ya da özel günlerinde ilgi ve anlayış görmedikleri, gelişimleri için gerekli ortam/fırsat/geri bildirim verilmediğinde kendilerini değersiz hissediyorlar. Değerlilik duygusunun her kademedeki çalışanın ayrılma kararını oldukça hızlandıran bir etken olduğu bir gerçek."

Capital Dergisi'nin Yenibiris.com üzerinden yaptığı anket, yönetici ve alt kademe çalışanların ayrılık gerekçelerinin farklı olduğunu ortaya koyuyor.


İBRAHİM YUMAKLI


SAİDE KUZEYLİ

C seviyesinde ilk sırada "kariyerde ilerleme fırsatları olmaması" yer alırken, alt kademe çalışanlarda "maaş ve yan hakların yetersizliği" öne çıkıyor. Üst düzey yöneticilerde "kendilerini geliştirmek" ve "tekrar etmemek" de önem taşıyor. "İşten sıkılmanın" istifa gerekçeleri arasında ikinci sırada bulunması bu tabloyu destekliyor.

Bu gibi nedenlerle ayrılık kararı alanlar süreci genellikle olumlu yürütüyor. "Yöneticiyle uyumsuzluk", "Takdir görmemek", "Stres ya da duygusal" baskı nedeniyle yaşanan kopuşlar da ise istifa süreci daha negatif bir havada ilerleyebiliyor.

TARAFLAR NE DİYOR?

İstifa tarafında rakamsal veriler böyle… Ancak, gerekçelerle ilgili tarafların farklı değerlendirmeleri var. Patron, CEO ve danışmanlardan değişik görüşler geliyor.

Örneğin, Doğanlar Yatırım Holding Yönetim Kurulu Başkanı Davut Doğan, "yeni kariyer fırsatlarının" C seviye yöneticilerin iş değiştirme kararı vermesindeki en etkin unsur olduğunu savunuyor. Doğan, "Dünyanın en iyi şirketinde de çalışıyor olsalar, önlerine çıkan kariyer fırsatları ve gelecek hedefleri doğrultusunda farklı bir yoldan ilerlemek isteyebiliyorlar. Birey kendini geliştirme motivasyonunu eğer mevcut çalıştığı pozisyonda ve kurumda göremiyorsa, iş değiştirme kararı verebiliyor" diyor.

Hem Gübretaş Genel Müdürü İbrahim Yumaklı hem de Kibar Holding CEO'su Tamer Saka, üst düzey yöneticilerin iş değişikliğinde, "yeni pozisyonlar ve farklı sektörlerde de başarılı olabilme arzusu" gibi gerekçelerin de önemli rol oynadığını söylüyor.

Alarko Holding CEO'su Ayhan Yavrucu ise ayrılıklarda para meselesinin belirleyici olmadığına katılıyor. Ancak, asıl sebep konusunda diğerlerinden farklı düşünüyor:

"En ağırlıklı neden aileyle anlaşamamak. Birinci kuşak gider, ikinci kuşak gelir veya birinci kuşağın içinde yönetim değişikliği olur. Bunlarla üst yönetici anlaşamaz, ayrılır. Veya yönetici kendisi bir iş kuracağına karar verir ve ayrılır. Ama bu düzeydeki insanların daha iyi ücret gibi şartlarla iş bulduğu için gitme ihtimali yok denecek kadar az."

ÜST KATLA ANLAŞMAZLIK

"Hissedarlar, yönetim kurulu veya aile şirketini temsil eden tepe yönetici ile anlaşmazlık", üst düzeyin ayrılığındaki önemli nedenlerden biri olarak öne çıkıyor. Algoritma Yönetim Danışmanlığı Yönetici Ortağı Ali Özgenç, bu konuyu şöyle değerlendiriyor:

"Türkiye'de şirketlerin önemli bir kısmı halen aile şirketi niteliğinde. Bu şirketlerin dikkate değer bir kısmında ise İngilizce'de 'Principal-Agent Problem' denilen Vekalet Teorisi geçerli. Yani patronlar tarafında, profesyonellerin işe kendileri gibi sahip çıkmayacakları endişesi. Bunun üzerine bir de patronun kendisinin de aktif olarak çalışmak istemesi gelince ortaya sorumlu fakat yetkisiz CEO'lar çıkıyor. Bu sürdürülebilir bir durum değil."

Unida Kurucu Ortağı Saide Kuzeyli, son 10 yılda yazılan üst düzey yönetici anılarına bakıldığında, ayrılmalarda, o kişinin gücü ve başarısıyla genellikle ters orantılı bir ayrılma "dramı" yaşandığı söylüyor. Kuzeyli, bunun 2 nedeni olduğunu şu sözlerle anlatıyor:

"İlki CEO'nun hem kurumun çıkarlarını korumak hem de kendi yükümlülüklerini düşünerek hissedardan gelen yanlış bir talebe hayır demesi. Sonun başlangıcı böyle başlıyor. İkinci neden ise psikolojik ve açıklanmıyor, çünkü bu gerekçenin adı: Haset! Ne zaman ki hissedar, CEO'nun karizması, medyadaki görünürlüğü, kurum içindeki saygınlığıyla örgütün ve de kendi isminin önüne geçtiğini düşünüyor, yine bir kulp bulunarak yollar ayrılıyor!"

HİSSEDAR ÇATIŞMASI ÖNEMLİ

Otomotiv devi Temsa'nın CEO'luğundan 11 yılın ardından Eylül 2010'da ayrılan Mehmet Buldurgan, "Sadece mutsuz yöneticiler iş değiştirir" diyor. 2012'de kurduğu melek yatırımcı ağı "Şirket Ortağım" ile girişimci olan Buldurgan, "C seviyesinde yüksek sorumluluk duygusuyla iş yapan, hatta şirketle özdeşlesen profesyoneller kolay kolay iş değiştirmez. Çoğu kez de hissesi olmayan hissedar gibi çalışırlar" diyor.

Buldurgan, CEO'ların yaşayabileceği olumsuzlukların en başında hissedarlar arasında çıkan görüş, fikir, strateji ve uygulama ayrılıklarının geldiğini anlatıyor ve devam ediyor:


HÜLYA GEDİK


MÜGE YALÇIN

"Böyle durumlarda C seviyesindeki iklim bozulur ve düzen değişir. Yani hissedarlar arasındaki olumsuzluklar profesyonel ekibe katlanarak yansır.

Maalesef bende profesyonel hayatımda kaderin bir cilvesi gibi birçok kez bu gerçekle yüz yüze kaldım. Son yaşadığım tecrübemi örnek olarak paylaşmak gerekirse: Stratejiyi birlikte yaptığımız 'Duayen Patron' bir anda 'Sessiz Ortağa' dönüştü. Bu aslında C seviyesi için yeni bir hayatın başlangıcıydı ama ben maalesef orada bu işi iyi okuyamadım."

İDEAL AYRILIK FORMÜLÜ

Mehmet Buldurgan, "Deneyimli bir üst düzey yönetici, son sözü söylerken her zaman için nazik bir veda mektubu ile ayrılmalı" diyor. Ancak, gerçekleşme her zaman istendiği gibi olmayabiliyor. Heidrick&Struggles Ortağı Kaan Otçu, durumu şöyle özetliyor:

"Yönetici istifası mutlak surette patronla nedenleri konuşarak, 'köprüleri yakmadan', tarafların olgunluk gösterdiği bir platformda gerçekleşmeli. Ayrılık, iki tarafın da zarar görmeyeceği sağlıklı bir ortamla sağlanmalı."

Msearch INAC Kurucu Başkanı Ali Midillili, C seviye veda süreçlerinin çok zorlu geliştiğini belirtirken, "Her iki tarafın egosu samimi bir uzlaşmaya el vermiyor. Dolayısıyla ya 'kitaba uygun' ya da 'formalite icabı' olarak kalıyor" diyor.

MY Executive Yönetici Ortağı Müge Yalçın ise rakip bir şirkete geçiş ya da radikal anlaşmazlıklar durumunda genellikle CEO istifa eder etmez yolların ayrıldığına dikkat çekiyor. Yalçın, "Aksi takdirde devir teslim için CEO'lardan 1-2 yıl kadar şirketin yönetim kurulunda üye kalmaları istenebiliyor" diyor.

Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Gedik, "Ayrılan kişinin tekrar eski kurumuna geri dönme istekleriyle çok karşılaşıyoruz. Bu yüzden iş hayatında kapılar her zaman aralık tutulmalı" değerlendirmesini yapıyor.

CEO'LAR NE TAVSİYE EDİYOR?

Tekfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Gigin ise bir C level profesyonelin işten ayrılma sürecini yönetme performansının başka şirketlere geçişini de etkilediğine dikkat çekiyor ve şu tavsiyede bulunuyor:

"Çünkü yeni bir şirkete geldiğinde ilk sorulardan biri, 'Acaba oradan niye ayrıldınız?' oluyor. Mülakat öncesinde oradan nasıl ayrıldığının bilgisi zaten size gelmiş oluyor. Dolayısıyla size tekrar o çerçeve içinde doğru bir şekilde aktarılıyor mu, kişiye verilen ilk notlardan birisi budur."

Anadolu Sigorta Genel Müdürü İlhami Koç ise "temasta kalmanın önemini" kendi tecrübesinden yola çıkarak şöyle anlatıyor: "Bütün genel müdür yardımcısı arkadaşlara bir iş teklifi aldığınızda teklifi kabul etmeden önce mutlaka beraber değerlendirelim derim. Hatta o iş senin için iyiyse ben 'o işe git' derim. Ama belki de kalsa mevcut şirkette onun için benzer bir kariyer fırsatı olabilir."

D&R Genel Müdürü Ahmet Coşar ise kilit noktalardaki veda süreçlerinde geri dönüşün pek mümkün olamayacağı görüşünde. Coşar, "İyi bir şirketle iyi bir CEO'nun bir araya gelmesi çok iyi bir kombinasyon. İki kuvvetli tarafın birbiriyle iyi geçinemediği durumda ise biri ayrılık kararı verdiğinde buradan dönüş olmaz. Tekrar düzeliyorsa en az ikisinden biri zayıf demektir." C


AHMET COŞAR




DAVID BORK

DR. RANIA LABAKI

EDHEC Aile Şirketleri Merkezi Direktörü / Finans ve Aile Şirketleri Doçenti
EDHEC İşletmecilik Okulu - rania.labaki@edhec.edu

Aile şirketlerinde halef tayini



Aile şirketleri üyeleri açısından en zorlayıcı ve en sık yüzleşilen meselelerden biri halef tayiniyle ilgilidir. Genç aile üyeleri bu şirkette çalışmak isteyip istemediklerini düşünürken, kıdemli üyeler ise kendilerinin birer halef olarak nasıl çalışmaları gerektiğiyle ilgili kriterleri merak edip dururlar.

Her ne kadar bu gibi sorgulamalar veliaht tayini süreciyle veliahtın eğitiminin zamanlaması gibi diğer konuları da kapsasa da gücü elinde tutan nesil genellikle süreç içinde yarattığı ve geliştirdiği şirkete olan duygusal bağlılığı yüzünden dizginleri bırakmaya isteksizdir. Bu kuşak veliahtta hem şirketin performansını koruyacak hem de ailenin elindeki sermayeyi muhafaza edecek kapasite olmasını ister. Gibran Khalil Gibran'ın The Prophet (Peygamber)'de aile hakkındaki düşünceleri bizi yaşamın doğal döngüsüyle ilgili pragmatizme yöneltir:

"Çocuklarınız sadece çocuklarınız değildir. Onlar yaşamınız boyunca sizlerin oğullarınız ve kızlarınızdır. Onlar sizden doğmuştur ama illa sizin gibi olmak zorunda değillerdir. Her ne kadar onlarla birlikte olsanız da onların mülkiyeti sizde değildir. Onlara sevgi verebilirsiniz ama düşüncelerinizi aktaramazsınız. Onların kendilerine has fikirleri vardır. Onların bedenlerine ev sahipliği yapabilirsiniz ama ruhlarına değil. Onların gelecekteki evlerindeki ruhlarını rüyanızda bile ziyaret edemezsiniz. Onlar gibi olmaya çabalayabilirsiniz, ama sakın onları kendiniz gibi yapmaya çalışmayın."

Bu bilgelik dolu sözcüklerden yola çıkarak mevcut kuşak için görevi sorumlu bir şekilde devretmek ciddi bir iş. Bu konuda gelecek neslin şirkete katılma motivasyonlarıyla ilgili araştırmalar yol gösterici olabilir. Sharma & Irving (2005), gelecek neslin aile şirketinde kendilerine kariyer aramasını sağlayacak birkaç motive edici nedeni tanımlıyor. Şirkete katılmak için "bağlılık" bazında sınıflanan bu nedenler duygusal, kuralsal, hesapsal ve zorunlu olabiliyor.

Duygusal bağlılık: Gelecek kuşak üyelerinin aile şirketinin hedeflerini benimsemesinin yanı sıra bu hedeflere katkıda bulunmak için istek duyması durumunda ortaya çıkar.

Normal bağlılık: İster aile üyesi olsun isterse bir şirket çalışanı onlarla yakından ilgilenmek amacıyla ilişkileri korumak veya güçlendirmek için kendilerini böylesi bir kariyer peşinde koşmak "zorunda" hisseden gelecek kuşak üyeleri içindir.

Hesapsal bağlılık: Gelecek kuşak üyelerin şirkete katılmakla ilgili fırsat maliyetleri bazında düşündükleri zaman ortaya çıkar. Bir başka ifadeyle, gelecek kuşak refah seviyesini kaybetmekten kaçındığı için kendisini kariyer peşinde koşmak "zorunda" hisseder.

Zorunlu bağlılık: Aile şirketi dışında kendilerine başarılı bir kariyer yaratma konusunda yeterince güveni olmayan böylesi bir kariyere "muhtaç" olduğunu hissedenler için geçerlidir.

Dawson, Irving, Sharma, Marcus & Chirico'nun (2014) ortaklaşa yaptıkları araştırma, aile şirketlerinde farklı bağlılık türlerinin veliahtlarda farklı performans sonuçlarına yol açtığını da gösteriyor. Aile şirketlerinde duygusal veya normal bağlılıkla istek veya yükümlülük yüzünden kendilerine bir kariyer bulma peşinde koşan gelecek neslin performansının hesapsal veya zorunlu bağlılığı olan ve aile şirketi dışında alternatif kariyer fırsatları olmadığını düşünerek hesapçı kazançlarla motive olan gelecek neslin performansından çok daha yüksek olduğu görülüyor.

Öğrenilen bu dersler sonucunda gücü elinde tutan kuşağın duygusal veya kuralsal bağlılığı olan gelecek nesille haleflik açısından ilgilenmesi mantıklı olacaktır. Hesapçı veya zorunsal bağlılıkla karakterize edilen gelecek nesil ise her türlü destek sunularak şirket dışında kendilerine bir kariyer yaratma yönünde teşvik edilebilir. Bu son öneri belki de onların ilerideki bağlılık türlerini değiştirebilir. Onlara mülkiyet veya aile vakıfları ve idari yapılar seviyesinde farklı aktif rollerle ilgilenerek aile şirketinin sürdürülebilirliğine farklı yollardan katkıda bulunma olanağı da sunabilir. C

“Evreka!” (Buldum!)… Yunan matematikçi, fizikçi, astronom, filozof ve mühendis Arşimet hamamda yıkanırken suyun kaldırma kuvvetini keşfettiğinde işte böyle bağırmıştı. İngiliz bilim insanı Isaac Newton da bir elma ağacı altında otururken başına elma düşmesiyle “Yerçekimi Kanunu”nu bulmuştu. Peki, tüm bu “yaratıcı anlar” nasıl oluşuyor? İşte Olivia Fox Cabane ve Judah Pollack’ın yazdığı “The Net and the Butterfly: The Art and Practice of Breakthrough Thinking” (Ağ ve Kelebek: Yenilikçi Düşünme Sanatı ve Uygulaması) hem bu soruya cevap veriyor, hem de önerileriyle her sıradan ölümlüye yaratıcılığın kapısını aralıyor.

ASLI SÖZBİLİR
asozbilir@capital.com.tr

YARATICILARIN KEŞİF SIRLARI

Herkes ilginç buluşlara imza atabilir mi? Stanford Üniversitesi Start X kuluçka programının eski hocaları Olivia Fox Cabane ve Judah Pollack, "The Net and the Butterfly: The Art and Practice of Breakthrough Thinking" (Ağ ve Kelebek: Yenilikçi Düşünme Sanatı ve Uygulaması) adlı kitaplarında herkesin bu düşünme tarzını geliştirip, kullanabileceğini iddia ediyor. Yazarlar beyindeki yaratıcı gücün bir kelebek gibi tahmin edilemez, yakalaması zor ve değerli olduğunu ve eğer bu gücü kullanmak istiyorsak bunu nasıl yapacağımızı öğrenmemiz gerektiğini savunuyor.

Fox Cabane ve Pollack, çok satan kitaplarında beynin iki ana ağdan oluştuğunu anlatıyor; amaca yönelik düşünen ve işlerimizi bitirmemizi sağlayan "yönetici ağ" (executive network) ve yaratıcı düşüncelerin kaynağı olan, yazarların dâhiler konseyi olarak tarif ettiği "varsayılan ağ" (default network). Başarmak için her ikisine ihtiyacımız olsa da yazarlara göre insanlığa büyük keşifleri yaptıran aslında "varsayılan ağ", ancak insanlar bunu nadiren keşfedip kullanabiliyor. İşte tam da bu noktada iki yazar kitapta

yaratıcılığı geliştirmek için yapılabilecek egzersizlerin varlığına dikkat çekiyor. Buna göre günlük rutinde yapılan ufak tefek birkaç değişiklik bile zaman zaman yaratıcılığın fark edilebilir miktarda artmasına ön ayak olabiliyor. İşte yaratıcılığın kaynağı ve yenilikçi olabilmenin yollarının satır başları:

YENİLİKLER NEREDEN GELİYOR?

Ünlü rock grubu Rolling Stones'un gitaristi Keith Richards, 1965 yılında sıcak ve nemli bir yaz günü Florida'da bir otelde uyandı ve başucundaki teybi çalıştırdı. Teypten genelde Richards'ın horlama sesleri geliyordu ama ilk 30 saniyede grubun en ünlü şarkısı olacak olan Satisfaction'ın notaları ve sözleri kayıtlıydı. Richards teybe dokunduğunu bile hatırlamıyordu. İster inanın ister inanmayın Richards'ın yenilik oluşturma süreci Einstein'in relativite teorisini oluştururken kullandığının neredeyse aynısı. Eğer duşta uzun zamandır uğraştığınız bir sorunun çözümü aklınıza geldiyse sizinki de aynı.


OLIVIA FOX CABANE

Bilim adamları bir sorunu çözerken şu iki zihinsel mod arasında geçebilmenin önemli olduğunu düşünüyor; önce sorun hakkında bilinçli olarak çalışma ve sonra da aklınızı boşaltabilme. Sorunlar üzerinde bilinçli olarak düşünmeye "yönetici ağ" (executive network) deniliyor. Bu, insanların yüzyıllardır kullandığı sorun çözme yöntemi ancak tek başına yenilik için yeterli değil. "Varsayılan ağ" (default network) adı verilen ve sizin sorunları duşta çözmenizi sağlayan ağa da ihtiyaç var.

İKİ ZİHİNSEL MOD ARASINDAKİ GEÇİŞ

Varsayılan ağ, insanlığın yarattığı her şeyin altında yatan güç. Örneğin Keith Richards'ın beynindeki yönetici ağ, ona çok sevilen bir parça yaratması gerektiğini söylüyordu ama bunu yazmasını sağlayamamıştı. Richards uyuduğunda beyninin diğer bölümü, varsayılan ağ devreye girdi ve yaratıcılıkla Satisfaction adlı hit şarkı ortaya çıktı. Varsayılan ağı beyninizin içinde olan ve her konudan anlayan bir dahiler konseyi gibi düşünün. Beynin varsayılan ağ denilen bölümünün adını bugüne kadar pek duymamamızın sebebi modern insanın mantıklı, yapısal ve verimli düşünmeye yatkın olması. Bunların hiçbiri varsayılan ağın özelliği değil.

Şu ana kadar hep bir konu üzerine yoğunlaşmaya, yani yönetici ağı çalıştırmaya öncelik verdik. "Varsayılan ağı" bulan Dr. Raichle'nin ona bu ismi vermesinin sebebi ise bu varsayılan ağın beynin spesifik bir işle uğraşmadığı zamanki durumu olması. Ancak insanlar genelde o kadar meşgul ki, beyinleri yaratıcılıklarının asıl ortaya çıkacağı durum olan varsayılan ağ durumuna çok nadiren gelebiliyor.

1800'lerin ortalarında kimyagerler benzinin molekül yapısını çözmeye çalışıyordu. Alman kimyager Friedrich August Kekulé de yönetici ağını bu sorunun cevabına yönlendirmişti ve devamlı konu üzerinde çalışıyordu. Ancak Kekulé benzinin moleküler yapısını bir gece şöminenin karşısında uyuklarken keşfetti.

UYKUNUN MUAZZAM GÜCÜ

Peki, siz varsayılan ağınıza, dâhiler konseyine nasıl erişebilirsiniz? iPhone'daki yapay zeka ürünü Siri'nin yaratıcısı Adam Cheyer, Siri'nin programını yazmanın sıralı ve disiplin gerektiren bir proje olduğunun farkındaydı, ancak ortaya çıkan her sorunun üzerine yönetici ağıyla saldırmanın yararsızlığının da bilincindeydi. Cheyer, bize, Siri'yi

"YARATICILIK İÇİN BEYNİN PLASTİKLİĞİNİ ARTIRIN"

Öğrendiğiniz her yeni şey beyninizin plastikliğini artırır. Ayrıca yeni bir şey öğrenirken fiziksel bir egzersiz yaparsanız, sadece beyninizin plastikliği artmaz, daha da büyük bir nöral çember yaratırsınız. Yeni nöral bağlantılar yaratmak için yapabileceğiniz bazı egzersizler:

- ✓ **Yeni hareketler tecrübe edin. Diş fırçalamak, kapı açmak gibi bazı şeyleri daha az kullandığınız elinizle yapmaya çalışın.**
- ✓ **Yeni tadları deneyin. Bir lokantaya gidip daha önce yemediğiniz bir yemeği sipariş edin veya hep yediğiniz bir yemeği tuz koymadan yemeye çalışın.**
- ✓ **Hayatınızı yeni görüntülerle zenginleştirin. İşe, okula veya pazara tamamen yeni bir yol kullanarak gidin. Sonraki günde bu yolu kullanırken önünüze çıkacak binaları tahmin etmeye çalışın.**
- ✓ **Yeni seslere sürekli açık olun. Başka bir kültürün müziğini dinleyin, yalnızsanız bu müzikle dans edin. Bilmediğiniz bir müzikle dans etmeye çalışmak sizi yeni nöral bağlantılar kurmaya zorlayacaktır.**
- ✓ **Einstein'ın düşünce egzersizleri meşhurdur. Einstein Evren'deki gerçeklikler olmasaydı hayatın nasıl olacağını hayal ederdi. Siz de yerçekimi olmasaydı, sosyal normlar farklı olsaydı, 130 yaşına kadar yaşamak garanti edilseydi veya büyü, sihir gibi şeyler gerçek olsaydı hayatın nasıl olacağını hayal ederek beyninize egzersiz yaptırabilirsiniz.**


TepeHome

yaratırken ne zaman bir sorunda takılsa uyuduğunu anlattı.

Dali ve Edison gibi Cheyer de uyuma ve uyanmadan hemen önceki zamanların yaratıcı gücünün farkına varmıştı. Bu zamanlar dahiler konseyimizin en güçlü olduğu zamanlardır. Bunun nedeni de yönetici ağımızın yer aldığı beynimizin ön tarafının bu zamanlarda hiçbir işle uğraşmıyor olmasıdır. Bazı detaylara dikkat ederseniz, bu anlara girme ve bu anlarda yaratıcılığınızı kullanma fırsatınız daha fazla olur:

- ✓ Uyuduğunuz odayı tertipli ve temiz hale getirin.
- ✓ Kalem kağıt, ses kayıt aracı, cep telefonu veya başka bir not alma aracını başucunuza koyun.
- ✓ Işıkları loşlaştırın veya bir göz maskesi takın.
- ✓ Sessiz veya sadece beyaz sesin olduğu bir ortam yaratın
- ✓ Pijama giyerek veya yatağa girerek çok konforlu bir hale gelmeyin.
- ✓ Günün ortasında veya yemek yedikten hemen sonrası gibi tam gerektiği kadar yorgun olduğunuz anları seçin.
- ✓ Alarmınızı 10-15 dakikaya kurun.
- ✓ Önce bir an beyninizi önünüzdeki soruna konsantre edin sonra da rahatlayın.

DAHİ MODUNA ERİŞMEK!

Beyninizde tüm fikirlerinizin, duygularınızın, tahminlerinizin birbiriyle tanıştığı ve sohbet ettiği, devamlı yeni fikirlerle karşılaştığı bir parti olduğunu hayal edin… Beyninizdeki dâhiler konseyinde olan biten tam da bu.

Diyelim ki bir rapor üzerinde çalışıyorsunuz. Bir şeyin eksik olduğunu biliyorsunuz ama ne olduğunu bulamıyorsunuz. Bir duvara boş boş bakabilirsiniz, e-postalarınızı okuyabilirsiniz veya yönetici ağınızı tamamen rahatlatacak bitki sulamak, yürüyüşe çıkmak veya bir sandviç hazırlamak gibi bir işle uğraşabilirsiniz. Bunların hepsi de yönetici ağınızı rahatlatıp dahi konseyinize kullanmak üzere daha fazla enerji sağlar. Yaratıcılık üzerine çalışan bilim adamları artık gün içinde bazı boş işler yaparak yaratıcılığı açığa çıkarmayı öneriyor ve devamlı meşgul olan profesyonellerin gün içinde düşünme gerektiren zor işlerle üzerine düşünme gerektirmeyenler arasında gidip gelmesini öneriyorlar. Bizim önerdiğimiz böyle aktivitelerin bazıları bir labirentte yürümek, daha önce defalarca seyrettiğiniz bir filmi yeniden izlemek, duvara plastik bir topu atıp tutmak, ağaçların arasından süzülen güneş ışığını izlemek, pencereden dışarı bakmak, koşmak, bulaşığı elle yıkamak. İyi bildiğiniz bir müziği dinlemek de işe yarayabilir, müzik beyninizi açık bir hale getirecek ve dinlediğiniz şarkıyı iyi tanımanız da önünüzdeki işe daha az konsantre olmanızı sağlayacaktır. Çalışırken bir noktada tıkanırsanız masanızdan kalkın ve yukarıda önerdiklerimizden birini yapın.

BAŞARISIZLIK KORKUSUYLA NASIL BAŞ EDERİZ?

1. Yeni bir kişisel imaj çizerek ve bu imajı destekleyecek kanıtlar bularak.
2. “Onlardan daha başarısızım” diye düşünülen onların kim olduğunu anlayarak ve yeni bir onlar bularak.
3. Hataların nadir ve o nedenle değerli olduğunu içselleştirerek ve etrafımıza bizi olduğumuz gibi kabul eden kişilerin resimlerini koyarak.
4. Bizden yapılan isteklere ve beklentilere limitler koyarak.
5. Başarısızlık sayesinde öğrenme modunda kalınabildiğinin ve başarısızlıklardan ders çıkarabilirsek tekrar yükselebileceğinin farkında olarak.
6. Duygusal başarısızlıkların sadece kafada olduğunu ve gerçek olmadığını fark ederek.
7. Düşüncelerinle başa çıkmayı öğrenip, onları bastırmayarak.
8. Başarısızlıktan kurtulmanın yastan çıkmak gibi olduğunu fark edip, ne kadar hızlı kabul edersek o kadar kolay kurtulabileceğimizi bilerek.

YÜRÜYÜŞLE YARATICILIK KATLANIR!

Yürümek çok komplike bir iştir, bacaklarımızdan, ayaklarımızdan ve diğer organlarımızdan gelen bilgiyi devamlı değerlendirmek zorunda kalırız. Yapılan bir araştırmaya göre yürürken ve yürüyüşten hemen sonra yaratıcı enerjimiz iki katına çıkıyor.

Charles Darwin’in zor sorular üzerinde çalışırken kullandığı yarım kilometrelik bir parkuru olduğu bilinen bir gerçek. Darwin bazen üzerinde çalıştığı problemin zorluğunu bu parkuru kaç kere dönerek soruyu çözdüğü şeklinde tanımlardı. Mason Currey’nin dünyanın en önemli 200 mucit ve yaratıcısı üzerinde yaptığı bir araştırmaya göre bu kişilerin tek ortak özelliği yürüyüştür. Örneğin Charles Dickens her öğleden sonra 3 saatlik yürüyüşlere çıkar ve dönüşte de direkt yazmaya koyulurdu. Keza Beethoven da her gün öğle yemeğinden sonra yürüyüşe çıkardı. Tchaikovsky ise tam 2 saat yürür ve 120 dakikadan bir dakika bile az yürüse hasta olacağına inanırdı. Yürüyüş Kierkegaard ve Kant’ın da hayatında önemli yer tutardı.

YARATICI KISITLAR DA FAYDALI

Dahi birinin çalışma odasının çok dağınık olduğuna inanılır. Amacınız yaratıcılığınızı tetikleyecek ama verimliliğinizi düşürmeyecek kadar dağınık

olmak olmalı. İçinde bulunduğunuz ortamı değiştirmek yaratıcılığınızı artırabilir. Taşlar, toprak, bitkiler getirerek doğayı çalışma odanıza getirebilir veya bir arkadaşınızla odalarınızı değiştirerek kendinizi şaşırtabilirsiniz. Önemli olan nerede yaratıcılığınızın ortaya çıktığını anlamak ve olabildiğince fazla oralarda bulunmaktır.

Yaratıcı kısıtlamalar da sizin yaratıcı çevrenizi değiştirmenizi sağlar. Belki de buna en iyi örnek arkadaşları kendisinden 5 kelimelik bir roman yazmasını istediğinde Ernest Hemingway'in verdiği cevaptır; "Satılık bebek ayakkabıları, hiç giyilmedi".

Steve Jobs da ilk Apple mouse üretilirken çalışanlarından kendi kot pantolonu dahil her yüzeyde çalışacak ve avuç içine sığacak bir mouse yaratmalarını istediğinde yaratıcı kısıtlar ortaya koyuyordu. Zaman, para veya alan kısıtları koyarak yaratıcılığınızı artırmayı deneyebilirsiniz. Stanford Dizayn Okulu'nda hoca olan Tina Selig, öğrencilerine girişimciliği anlatmak için onları takımlara ayırdı ve her takıma 5 dolar verdi, hedef bu parayla en çok parayı kazanmaktı. En çok kazanan sunuş zamanını Stanford öğrencilerine iş teklif etmek isteyen bir şirkete binlerce dolara satan takım oldu. Ellerindeki en değerli şeyin sunum yapacakları o 3 dakika olduğunu anlamışlardı.

KELEBEK SÜRECİNİN SIRRI

Steve Jobs'un "Yaratıcılık sadece noktaları birleştirmektir. Yaratıcı insanlara, 'Bunu nasıl yaptın' diye sorarsanız, kendilerini biraz suçlu hissederler. Çünkü, onlara göre bir şey yapmamışlardır, görmüşlerdir. Bunu da şu ana kadarki tecrübelerini birleştirerek ve yeni bir şeyler oluşturarak yaparlar" şeklinde tarif ettiği şeyin adı "birleşimsel düşünme". İşin aslı şu ana kadarki her yaratıcı atılım zaten var olan fikirlerin birleştirilmesinden ortaya çıkmış durumda.

Henry Ford, seri üretim hattını, Chicago'daki et kombinalarında kullanılan mekanize çengelleri ve fırınlarda kullanılan bantlı taşıyıcı sistemleri bir araya getirerek yarattı.

Rene Laennec adındaki Fransız doktor, bir gün 2 çocuğun uzun boş bir boru ile oynadığını gördü. Bir çocuk boruyu bir çiviyle kaşıyor diğeri de borunun öbür tarafına kulağını dayamış tahtanın artırdığı sesi dinliyordu. Laennec, bu tecrübesiyle modern steteskopu icat etti.

BELİRSİZLİKLERİ YÖNETMEK İÇİN 6 ÖNERİ

1 Belirsizlik yenilikçi atılım sürecinin olmazsa olmaz bir parçasıdır. Belirsizlik bazı kesin alanlar yaratarak dengelenebilir. Düzenli rutinler, huylar veya ritüeller yaratabilirsiniz.

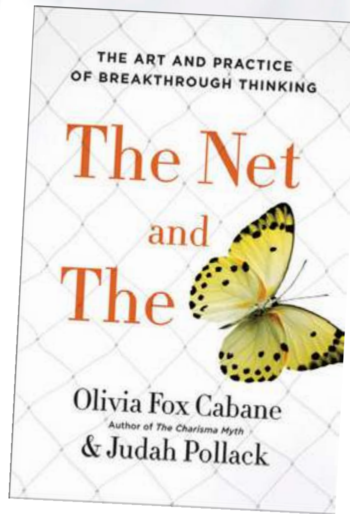
2 Bir poker oyuncusu gibi olasılıklarla düşünmeyi öğrenin ama belirsizliğin tamamen yok edilemeyeceğinin farkında olun.

3 Sorumluluklarınızın bir kısmını devrederek belirsizliğin yol açtığı acıyı ve kaygıyı azaltın.

4 Projenizin asıl hedefini bilin ve bunu sık sık kendinize hatırlatın.

5 Küçük cömertlikler yapın ve mutluluğunuzu, sağlığınızı ve yaratıcı düşünce gücünüzü artırın.

6 Gün içindeki aralıklarda meditasyon yaparak beynizi daha sağlıklı ve güçlü bir hale getirin.



DESEN TANIMA TEKNİĞİ DE İŞLER

1970'lerin özgürlükçü atmosferi içinde Indiana Üniversitesi, öğrencilerine dekanlıkça kabul edildiği sürece istedikleri her dersi açabileceklerini söyledi. Öğrencilerden Michael Uslan, çizgi roman sevdalısıydı ve bir çizgi roman dersi vermek istedi. Dekanlık önce bunu reddetti ama Uslan, Superman'in hikayesiyle Hz. Musa'nın hikayesi arasındaki benzerliklerin altını çizince dekan öneriyi kabul etmek zorunda kaldı.

Uslan daha sonra Batman'in film haklarını aldı ve yapılmış bütün Batman filmlerinin yapımcısı oldu. Uslan, Superman ve Hz. Musa'nın hikayelerinin desenlerinin arasındaki benzerlikleri fark ettiği için dekanı ikna edebilmişti.

Bir oteli düşünün. Başarılı olmak için neler yapması gerektiğini, müşteri memnuniyetini artırmak için yapması gerekenleri, nasıl bir CEO'su olması gerektiğini hayal edin. Sonra da bir hastaneyi düşünün. Bu iki işin ne gibi ortak özellikleri var? Örneğin ikisine de her gün çok sayıda insan girip çıkıyor. İkisinin de başarılı olması için gereken ne? İnsan güler yüzlü çalışanların önemli olduğunu düşünüyor ister istemez. Şimdi de çok başarılı bir otel CEO'sunu bir hastanenin başına getirdiğinizi düşünün. Ne yapardı? Otelcilik sektöründen ne gibi bilgileri hastaneye taşırdı? Bu senaryo gerçek hayatta da oldu.

2006 yılında Henry Ford West Bloomfield Hastanesi, Ritz-Carlton'da 25 yıl çalışmış bir otel yöneticisini CEO olarak işe aldı. Gerard van Grinsven, önce doktor hasta ilişkisine eğildi. Oda ziyareti yapan doktorların hastaların yanına oturmasını sağladı. Bu doktorların hastalarla aynı insani seviyeye gelmesini sağlayan basit ama önemli bir değişiklikti. Sonra hastanenin içinde bir SPA açtı ve bunu dışarıdan insanların da kullanmasına izin verdi. Böylece hastane sadece hasta insanların geldiği bir yer olmaktan çıktı. Daha sonra da

YENİLİKÇİ ÇÖZÜMLER BULABİLMEK İÇİN 7 TEMEL SORU

"YAYS" (Yedi Ana Yenilikçilik Sorusu) 3-D tasarım yazılımı şirketi Autodesk'in yenilik stratejisti Bill O'Connor tarafından yaratılmış bir yaratıcı düşünme rehberi. Elbette bu sorular bir bağlantı kurmayı veya yaratıcı bir atılım yapmayı garanti etmiyor ama bunlar için gereken koşulları sağlamakta çok işe yarıyor. Bu 7 soru bu işe yarıyor. Sorular şöyle:

BAK: Eldeki problemin hangi özelliklerine yeni bir perspektifle bakılabilir?
Einstein Evren'e bakıp "Ne hızla gidilirse gidilsin ışık saniyede 186 bin mil hızla hareket edecek" derken o ana dek doğru bildiklerine aldırmıyordu.

KULLAN: Problemin hangi tarafları yeni bir şekilde veya ilk defa kullanılabilir?
Samuel O'Reilly Edison'un elektrikli kalemini bir dövme makinesine dönüştürürken kullandığı aleti nasıl ikame edebileceğini düşünüyordu.

TAŞI: Problemin hangi taraflarını yeni bir yere veya zamana taşıyabiliriz?
Keith Richards Satisfaction'ı ilk kurguladığında yavaş bir blues şarkısı olarak hayal etmişti. Rolling Stones şarkıyı stüdyoda daha hızlı çaldı ve şarkı şu andaki halini aldı.

BAĞLA: Yeni nelerin bağlantısını kurabiliriz veya neyi farklı şekilde bağlayabiliriz?
Yay yaratıldı ve mızrakla kombine edildi. Bu mızrağı daha etkili yayı da daha yararlı hale getirdi.

DEĞİŞTİR: Tasarım veya performans açısından neyi değiştirebiliriz?
Orville Wright uçak kanadını hareket eder hale getirerek ilk motorlu uçuşu gerçekleştirdi.

YAP: Gerçekten yeni olan ne yapabiliriz?
Kaykaycılar boş havuzları kullanmaya başladıklarında havuzlar için yeni bir işe yarar özellik yarattılar.

HAYAL ET: Gerçekten harika bir deneyim yaratmak için neyi hayal edebiliriz?
Google mühendisleri "Ya arabalar kendi kendini sürerse ne olur?" diye hayal ettiler.

oteldekilere benzer bir hızlı check in sistemi kurarak bekleme zamanlarını azalttı. Ve Henry Ford West Bloomfield Hastanesi ülkedeki en iyi hastanelerden biri oldu.



JUDAH POLLACK

BAHÇENİZİ EKİP BİÇMEK

Eskiden beynin çocukluktan sonra gelişmeyi durdurduğuna inanılırdı ama beyin daha iyi anlaşıldıkça devamlı gelişen bir organ olduğu anlaşıldı. 2014'te baş dönmesi şikayetiyle hastaneye gelen 24 yaşında Çinli bir kadının beyinciği olmadığı görüldü ama kadın buna rağmen normal bir yaşam sürdürmeyi başarmıştı. Beyninin diğer kısımları beyincik eksikliğini giderecek şekilde gelişmişti. Beynimiz aslında "plastik". Hayatımız boyunca değişiyor, her yeni tecrübe beynimizi yeni oluşan nöronlar yoluyla fiziksel olarak değiştiriyor.

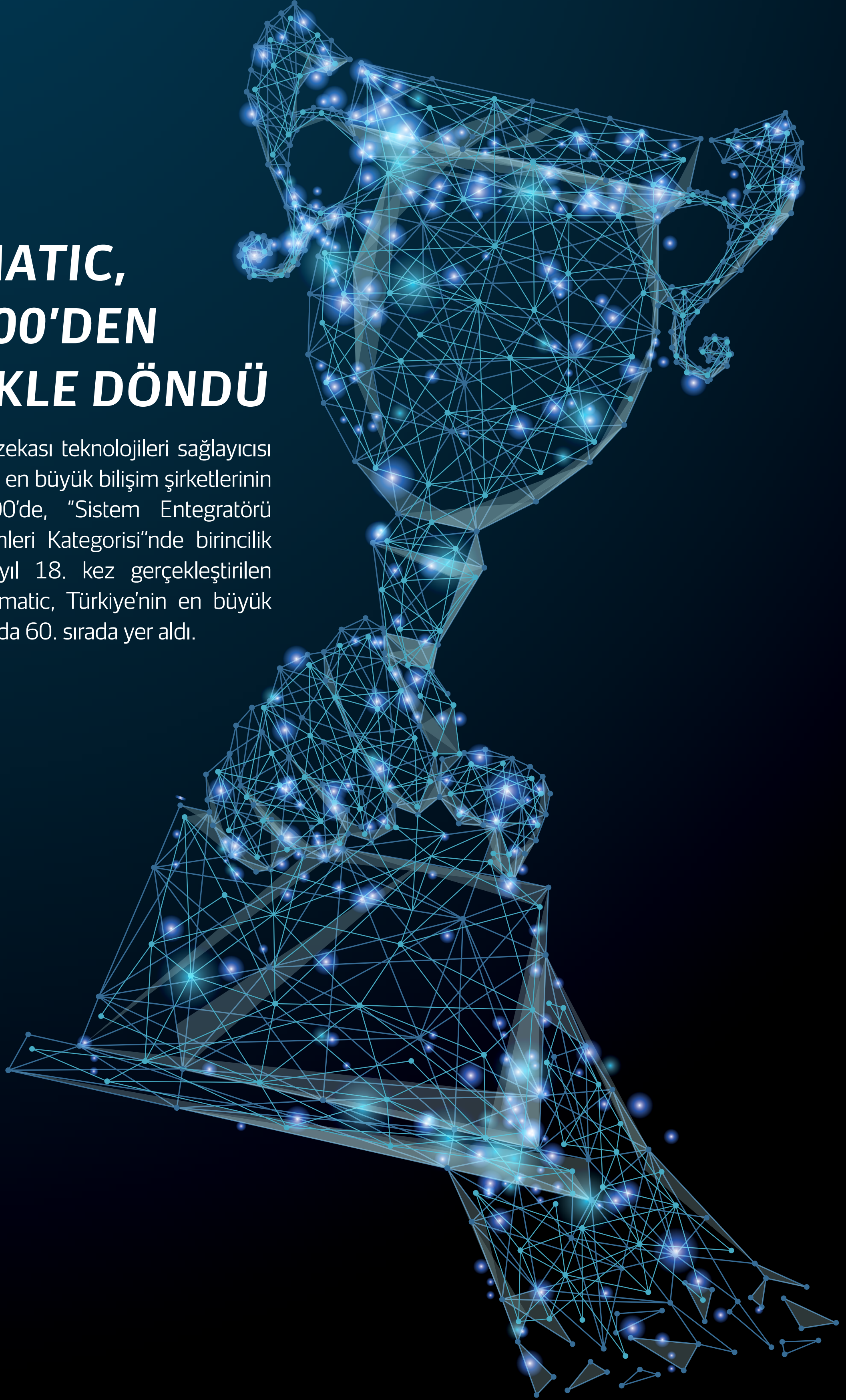
Google'ın yarı gizli araştırma merkezi X'in yöneticisi Astro Teller bulabildiği en plastik insanları işe aldığını söylüyor. Teller, atılım yapabilmenin yeni nöral bağlantılar kurabilme yeteneğiyle ilişkili olduğunun farkında. Bebekken etrafımızdaki her şey yeni bir tecrübedir ve beynimiz devamlı yeni nöral bağlantılar yaratır. Yaşlandıkça yeni tecrübelerin şıklığı azalır ve beynimizin yeni nöronlar yaratma yeteneği azalır. Aslında beynimiz yenilenme yeteneğini kaybetmemiştir, sadece bu konuda antremanlı değildir. Beynin plastikliğini artırmanın en iyi yolu da beynimizi onu yeni nöral bağlantılar kurmaya zorlayacak yeni tecrübelere tabi tutmaktır.

İHTİYACINIZDAN FAZLASINI EKMEK

1890'larda herkes en yeni teknoloji harikası olan bisikleti edinmek istiyordu. Bir gecede ortaya binlerce bisiklet tamircisi çıktı. Hepsi de bisikletleri daha güvenli, daha hafif veya daha hızlı hale getirmeye çalışıyordu. Bu tamircilerden çoğu bisikletler üzerinde çalışırken öğrendikleri bilgilerle taşıma sektöründe büyük atılımlar yaptı. İlk motorlu uçağı yapan Wright kardeşler, kariyerlerine bisiklet tamircisi olarak başlamıştı.

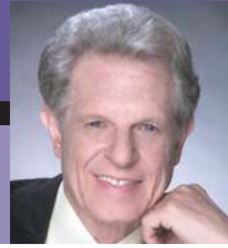
Beyninize ne kadar çok hammadde verirseniz o kadar fazla nöral bağlantı yaratırsınız. Bir işe başlarken sonunda nereye varacağınızı bilmeniz imkansızdır ama eğer yenilikçi atılımlar yapmak isterseniz buna katlanmak zorundasınız. Çiftçiler toprağa tohumları ektikleri zaman hangilerinin ürüne dönüşeceğini bilemez. Bu nedenle de gerekenden fazla tohumu toprağa ekerler. Eğer atılım yapmak istiyorsanız bu tip verimsizlikleri kabul etmeniz gerek.

Ayrıca yaptığınız işe yakın işler yapanlarla da görüşmelisiniz. Einstein relativite teorisini tek başına bir odaya kapanarak geliştirmedi. Aksine her akşam beraber yürüyüşe çıktığı ve yaptıklarını tartıştığı bir arkadaş gurubu vardı. Grup üyeleri şiir, sanat, felsefe gibi çok geniş bir konu spekturumunda uzmandı. Yenilikçi atılımlar yapma süreci sosyal ve dışa dönük bir süreçtir, yalnız ve içe dönük değil." C



AL RIES
PAZARLAMA TAKTiKLERi

Sorularınızı hyavuz@capital.com.tr adresine gönderebilirsiniz



"PAZARLAMA YÖNETİCİLERİ YANLIŞ YAPIYOR"

SORU: *Yeni pazarlama direktörlerinin gündem maddeleri arasında ne var? 10 yıl öncesiyle mukayese yapabilir misiniz?*

Pazarlama direktörlerinin çoğunun ajandasındaki ilk iki kalemden ilki sosyal medya, ikincisi ise büyük veridir. 10 yıl öncesinde onların ajandalarında büyük veriden bahsedilmezdi bile. Ayrıca sosyal medyanın rolü de çok azdı. 10 yıl önce pazarlama direktörlerinin çoğu medyaya odaklanırdı. Sürekli kendi ürünlerinin reklamını en iyi şekilde yapabilecek medya araçlarını bulmaya çalışırdı. E-posta mı, gazeteler mi, dergiler mi, radyo mu, televizyon mu yoksa açık hava mı?

Ben şahsen pazarlama direktörlerinin 10 yıl önce hatalı davrandıklarını düşünüyorum ve pazarlama direktörlerinin bugün de yanlış işler yaptıkları görüşündeyim. Bir pazarlama planının iki bileşeni vardır:

Birincisi strateji ikincisi ise taktikler. Sosyal medya da dahil olmak üzere medya aslında taktiklerden ibarettir. Eğer bir markanın doğru bir stratejisi varsa, o şirket taktikleri ne kadar işe yaramaz olursa olsun genellikle başarıyı yakalayabilir. Taktikleri dayatan ise stratejinin kendisidir. Bir şirket hangi türden potansiyel müşteriye ulaşmaya çalışıyor? Eğer bir şirket herkese birden hitap etmek istiyorsa onun başarılı olma ihtimali yok denecek kadar azdır. İşte bu yüzden şirketlerin odağı daraltılmış bir stratejiye ihtiyaçları var. Bu sayede bir marka çok daha güçlü olur ve şirketin medya satınalımı da çok daha verimli hale gelir. Bir marka mutlaka sosyal medyayı kullanmak zorunda mı? Bunu bazı markalar yapmalı, bazı markalar da yapmamalı. Bu iş markanın stratejisine bağlı. İşte bu yüzden önce strateji sonra taktik gelmeli.

VİDEOLAR DİKEY ÇEKİLMELİ

SORU: *Sosyal medyadaki yeni trendler neler?*

Bugünlerde neredeyse her marka kaynaklarının her geçen gün daha fazlasını sadece fotoğraf veya metin kullanmak yerine videolar yayınlamaya itiyor. Video artık sosyal medyada en hızlı büyüyen trend haline gelmiş durumda. Bu yüzden her markanın kendini sembolize edecek bir görsel kullanmaya çalışması şart. Biz buna "görsel çekiç" diyoruz. Kızım Laura Ries'ın yazmış olduğu bir kitabın adı da bu. 2'nci trend ise "mobil". Bugün tüketiciler bilgisayarlarına kıyasla akıllı telefonlarında çok daha fazla vakit geçiriyor. Bu yüzden şirketlerin sosyal medya programlarının çoğunu akıllarında "mobil video"yu tutarak hazırlamaları gerekiyor. Bu da videoların yatay yerine "dikey" çekilmesi anlamına geliyor. Tüketicilerin kendi akıllı telefonlarına nasıl baktıklarını bir izleyin. Onlar bu telefonları nadiren yatay konumda tutar.

GLOBAL PAZARA KATILIM ŞART

SORU: *Önümüzdeki 10 yıl içinde en etkili pazarlama trendleri neler olacak?*

Uzun vadede, başarıyı yakalayabilen şirketlerin neredeyse tümü global markalar olacak, yerel markalar değil. Elbette ortada birtakım yerel markalar da her zaman var. Ancak onlar kesinlikle global markalar kadar kâr edemeyecek. Dünyanın her ülkesinde her şirket bugün global pazara katılmanın planlarını yapmak zorunda. Bunun için iki şeye gereksinim duyulur: Birincisi; çok daha daraltılmış bir odak. Bir ülkede çok beğenilen bir şey illa da global pazar yerinde de beğenilecek anlamına gelmez. Tek bir ürüne veya hizmete odaklanmanız gerekir. İkincisi ise muhtemelen bir isim değişikliği. Bir ülkede çok beğenilen marka isimlerinin global pazarda da çok beğeni toplaması gerekmez.



REKLAM NE ZAMAN İŞE YARAMAZ?

SORU: *Reklam ajansları için en önemli handikaplar neler?*

Çoğu reklam ajansı her pazarlama sorununun çözümünün reklamda yattığına inanır. Oturmuş markalar için bu doğru olabilir ama yeni markalar için kesinlikle değil. Yeni markaları piyasaya sürmenin en iyi yolu reklam değil PR'dır. Biz her yeni markanın işe PR ile başlaması ve ancak marka potansiyel müşterilerin gözünde bilinirlik kazanmayı başardıktan sonra reklamlara başvurulması gerektiğine şiddetle inanıyoruz. Bizim önerimiz önce PR, sonra reklam.

B2B'NİN PAZARLAMA DÜNYASI

SORU: *B2B alanında faaliyet gösteren pazarlama yöneticileri kendi müşterilerini etkilemek için neler yapmalı? Onlar da sosyal medyayı kullanmak zorunda mı?*

B2B sektöründe pazarlama yapanların çoğu için sosyal medyanın pek de etkili olduğu söylenemez. Onlar daha çok ticari yayınlarda kendi markalarıyla ilgili medyatik öyküler yaratmaya çalışmalı. Her büyük endüstrinin genellikle o endüstriye adanmış bir veya daha fazla sayıda ticari yayını vardır. İşte burası potansiyel müşterilere ulaşmak için en ideal olan yerdir.

Hatta medyadan bile daha önemli olanı markanın veya şirketin "konumu"dur. B2B'de ticaret yapan bir şirketin sahip olup olabileceği en güçlü konum hangisi olabilir? Liderlik. Eğer şirketiniz kendi kategorisinde lider ise işte o zaman bu, markanızın olması gereken konumdur.



B2B'de kararlarının çoğu "grup kararları"dır. Söz konusu işi hangi şirketin alacağını genellikle hiç kimse tek başına zorla kabul ettiremez. Bu kararları alanlar genellikle bir üst düzey yönetici grubudur. Her grup için alınması en kolay karar o kategoride lider olanla iş yapmak yönünde olandır.

DEĞERLİ MARKA YARATMANIN YENİ YOLU

SORU: *Son günlerde gördüğünüz veya yaptığınız en iyi pazarlama çalışmasından bahseder misiniz?*

Günümüz aşırı-iletişim ortamında en iyi işi basit fikirler çıkarıyor. Mesela Zappos.com pahalı ayakkabılar satan bir web sitesi. Bu marka şu sloganla yaratılmıştı: "Ücretsiz gönderim. Her iki yönde de…"

Bir diğer ifadeyle müşteri satın aldığı ayakkabıyı beğenmediği takdirde onu geri gönderiyor ve geri gönderimin nakliye ücretini de Zappos ödüyor. Bu web sitesi Amazon.com tarafından 1,2 milyar dolara satın alındı.

Twitter.com yazılan mesajları maksimum 140 karakterle sınırlayan bir sosyal medya sitesi. Sırf bu basit fikir Twitter'ı hisse senedi borsalarında 12,5 milyar dolarlık bir piyasa değerine ulaştırdı.

Snapchat.com resimleri kısa bir süreliğine gösteren ve sonra silen bir web sitesi. Resimlerin bu web sitesinde geçici olarak gösterilmesi, onu eğlenceli hale getirdi ve daha çok doğal bilgi akışının yaratılmasını sağladı. Bu siteye şu anda hisse senedi borsalarında 20,5 milyar dolar piyasa değeri biçiliyor.

Eğer değerli bir marka yaratmak istiyorsanız yepyeni bir kategoride son derece basit bir fikirle ortaya çıkın.

ÇOK RAKİP PAZARLAMAYI NASIL ETKİLİYOR?

SORU: *Bugünün iş ortamında pazarlamanın yüzleştiği en büyük zorluklar neler?*

Artan rekabet ve internetin yükselişi her ürün kategorisinde rakiplerin sayısını aşırı derecede artırdı. Bugün çoğu ürün kategorisinde potansiyel müşterilerin gözünde eşsiz bir konum kapmak çok zorlaştı. Kendi kategorinizde rakip sayınız ne kadar çok ise, kendi odağınızı da o kadar daraltmak zorundasınız demektir.








ebay
gittig







Makam odası olmayan pek çok CEO ve patron var. Örneğin Kiğılı Yönetim Kurulu Başkanı Abdullah Kiğılı, yıllardır bu şekilde çalışıyor. Sütaş Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz da yine çalışmak için makam odası değil de toplantı odası tercih ediyor. Ayrıca P&G, HP, Novartis, Lilly, Gittigidiyor, Yemeksepeti gibi pek çok şirkette açık ofis tercih ediliyor. CEO'ları da açık ofiste kendilerine herhangi bir yer buluyor. Açık ofiste çalışmanın en büyük getirileri arasında verimlilik, motivasyon, yaratıcılık ve karar alma süreçlerine olumlu etki yer alıyor.

ODASIZ CEO'LAR

ÖZLEM AYDIN AYVACI
oaydin@capital.com.tr



ÜNÜMÜZ İŞ DÜNYASINDA AÇIK OFİS UYGULAMASI dev şirketlerden yeni kurulmuş start-up'lara kadar her türlü şirket tarafından benimsenmiş durumda.

Uluslararası Tesis Yönetimi Derneği, 2014 yılında önemli bir araştırma yayınladı. Bu araştırmadan öne çıkan en şaşırtıcı sonuçlardan biri Amerikan şirketlerindeki ofislerin yapısıyla ilgiliydi. Araştırmaya göre, ABD'deki ofislerin yaklaşık yüzde 70'i "açık ofis" kapsamına giriyor. Odaların kaybolduğu, sadece küçük bölmelere rastlanabilen açık ofislerde işe yeni başlayan bir yeni mezun ile şirketin CEO'sunun yan yana oturması dahi mümkün.

Google, Yahoo, eBay, Goldman Sachs ve American Express gibi pek çok şirket açık ofis uygulamasının önemli liderlerinden. Örneğin Facebook CEO'su Mark Zuckerberg, ünlü mimar Frank Gehry'yi, yaklaşık 3 bin mühendis barındıran dünyanın en büyük açık planını tasarlamaya davet etti. Zuckerberg, şirketin açık ofis olarak tasarlanmış çalışma ortamının tam ortasında diğer yöneticileri ve çalışanlarıyla birlikte modern, rahat ve basit tasarımlı masalardan birinde oturuyor.

Yine Michael Bloomberg, şeffaflığı ve adaleti teşvik ederek, makam oda-


NEVZAT AYDIN

sız, açık alan eğilimini erken benimseyenler arasında yer aldı. Bloomberg, New York Belediye Başkanlığı'na seçildiğinde de bu modeli belediye binasına taşımış ve Bullpen'i (yedek kulübesi), şehrin açık iletişim ve erişilebilirlik sembolü haline getirmişti. Bloomberg'in Wall Street günlerinden alışık olduğu bu açık çalışma sistemini New York Belediyesi'nin kalbine taşıması pek çok makaleye de konu oldu.

Türkiye'de de pek çok "odasız" CEO ve patron var. Örneğin Kiğılı Yönetim Kurulu Başkanı Abdullah Kiğılı, yıllardır bu şekilde çalışıyor. Fabrikasında büyük bir toplantı odasının başında onu kumaş seçimlerini yaparken ya da diğer pek çok önemli kararı alırken görebilirsiniz.

Sütaş Yönetim Kurulu Başkanı Muharrem Yılmaz da yine çalışmak için makam odası değil de toplantı odası tercih ediyor. Ayrıca P&G, HP, Novartis, Lilly, Gittigidiyor, Yemeksepeti gibi pek çok şirkette açık ofis tercih ediliyor. CEO'ları da açık ofiste kendilerine bir yer buluyorlar.

"DÖRT DUVARLA ÇEVRİLİ DEĞİLİZ"

Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın, Yemeksepeti'nde ilk günden bu yana açık iletişime dayalı, şeffaf ve bürokrasiden uzak bir yapı kurmayı hedeflediklerini söylüyor. Aydın, bu nedenle tüm yöneticileri gibi kendisinin de her zaman ekibiyle birlikte çalıştığını belirtiyor. Son 5 yıldır Yemeksepeti Kampüs'te çalışmalarını sürdüren Aydın, çalışma mekanlarını şöyle anlatıyor:

"Burası, kurum kültürümüzü ve değerlerimizi yansıtacak şekilde tasarlandı. İçeride dört duvarla çevrili oda yok. Yönetici odalarından toplantı odalarına her yer şeffaf camlarla ayrılıyor. Bu da şirket kültüründeki açık kapı politikasını bir adım öteye taşıyor."

Yemeksepeti gibi yeni nesil şirketler, kendilerine atanan görevleri yapmanın ötesine geçmek isteyen, inisiyatif alabilen, iş dışında da merakları, tutkuları olan kreatif çalışanlara sahip.

Aydın, bu nedenle birbirlerinden yeni şeyler öğrenebileceklerine inandıklarını söylüyor. Bu doğrultuda hiyerarşik bir yapıdan ziyade yatay bir organizasyon sisteminde çalıştıklarını belirtiyor. Aydın, açık ofis sisteminin yararlarını şöyle açıklıyor:

"Çalışanlar her kademeden yöneticileriyle iletişim kurabiliyor. Farklı ekipler iş birliği içinde çalışabiliyor. Gün içinde alınması gereken kararları o anda tartışıp, beraberce hızlı bir şekilde sonuca bağlayabiliyoruz."

Bu yaklaşım da her şeyden önce Yemeksepeti'nde iş süreçlerinin hızlı ilerlemesini sağlıyor. Ama daha önem-


PETER CATALINO

FOTOĞRAF: GÖKHAN ÇELEBİ





TANKUT TURNAOĞLU / P&G TÜRKİYE VE KAFKASYA YÖNETİM KURULU BAŞKANI

"P&G'DE KİMSENİN ODASI YOK"

YENİ ÇALIŞMA ORTAMIMIZ
P&G Türkiye olarak Türkiye'de açık ofis sistemine ilk geçen şirketler arasındayız. 20 yıldır açık ofis anlayışıyla, benim de çoğunlukla ortak çalışma alanlarında iş arkadaşlarımla birlikte olduğum bir sistemde çalışıyoruz. Türkiye'de 30'uncu yılımızı kutladığımız bu yıla ise yeni bir ofis ve yeni bir felsefeyle başlangıç yaptık. Açık ofis anlayışını bir adım ileri taşıdık ve hiç kimsenin kendine ait bir odasının ve hatta masasının olmadığı bir çalışma ortamına geçtik.

DAHA MOTİVE EDİCİ
Yeni ofisimizde her yer herkes için bir çalışma alanı. Bize ait bir bahçe, teras ve kafeterya gibi yeniliklerin yanı sıra dijital teknolojiyle donatılmış, ilham verici yeni ofisimiz daha motive edici bir iş ortamı sunuyor. 2017 yılı başından bu yana böylesine özgür bir çalışma ortamını iş arkadaşlarımla birlikte deneyimliyorum. En önemli faydasının, farklı iş birimleri arasında sinerjinin artması ve böylece fikir alışverişinin güçlenmesi olduğunu düşünüyorum.

YAKIN TAKİP
Bir yönetici olarak, tüm iş süreçlerini yakından takip edebilmeyi önemsiyorum. Bunun en güzel yolu, belli bir alana hapsolmamak ve iç içe bir çalışma ortamında olmaktan geçiyor. Yeni ofisimizle fikir alışverişimiz güçlendi ve karar alma süreçlerimiz de hızlandı. Takım ruhunu artık daha çok hissediyorum.

YARATICILIĞI DESTEKLİYOR
Böylesine özgür bir ortamda çalışmanın bir diğer faydasının da yaratıcı fikir geliştirme süreçlerinde ortaya çıktığına inanıyorum. İnovasyon ile motivasyon arasında bir bağlantı olduğuna inanıyor ve çalışanlarımızın motivasyonunu artırmak için farklı uygulamalara imza atabiliyoruz. Doğrudan çalışma verimliliğimizi olumlu yönde etkiliyor.

lisi, şirketi geliştiriyor, büyütüyor ve her kademeden çalışanın aidiyet duygusunu canlı tutuyor. Aydın, "Yaratıcılık, inovasyon ve iletişimin önemli olduğu her sektörde bu şekilde çalışmanın avantaj sağlayacağını düşünüyorum" sözleriyle açık ofisi tüm şirketlere öneriyor.

"EKİPLE BAĞIMI GÜÇLENDİRİYOR"

Novartis Türkiye Ülke Başkanı Dr. Peter Catalino, iki yıldır açık ofiste, ayrı bir odası olmadan çalışıyor. Aslında Novartis, global olarak 2001 yılında kişiye ait, kapalı çalışma ortamından açık ve iş birliğine teşvik eden esnek çalışma ortamına geçiş sürecini başlatmıştı. Burada hedef fonksiyonlar ve disiplinler arası iletişimi kolaylaştırırken takım çalışması ve bireysel çalışmayı desteklemekti. Catalino, Novartis Türkiye olarak bu yeni sisteme geçişi 2 yıl önce başlattıklarını söylüyor. "Adaptasyon döneminde ben ve tüm yönetim ekibim açık ofis sistemine geçerek ekiplerimizle daha yakın çalışmaya başladık" diyor ve bu sistemin yararlarını sıralıyor:

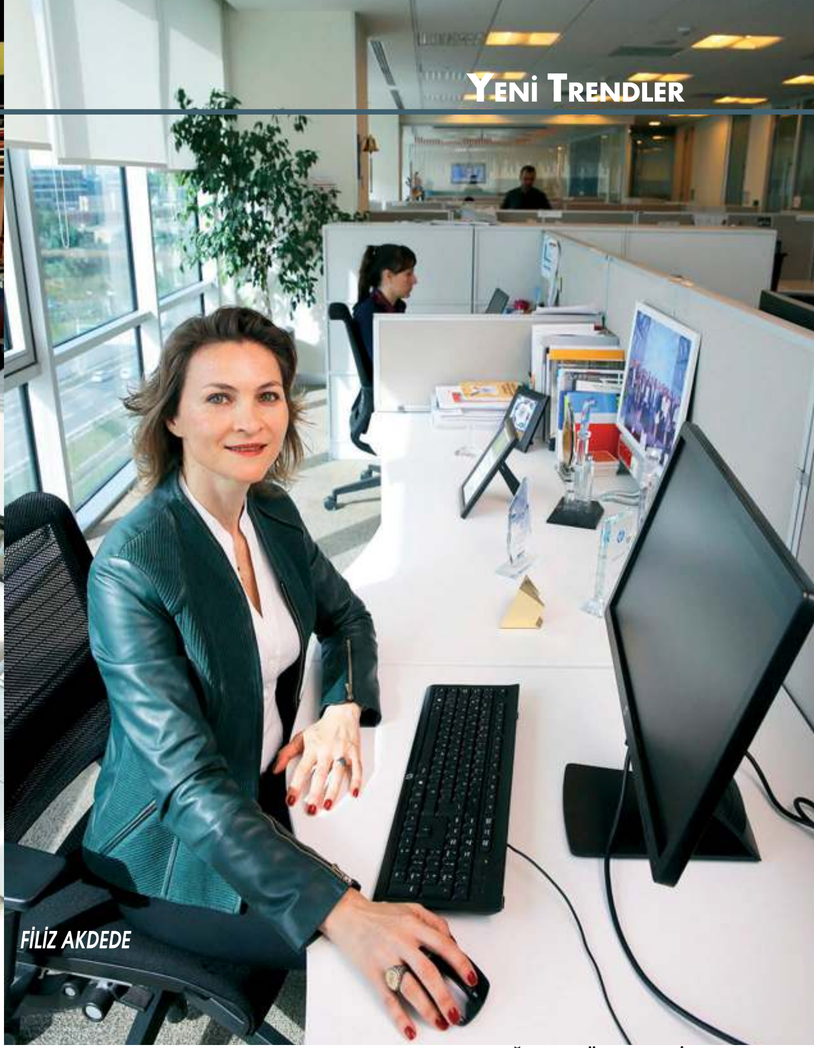
"Lider ve yönettiği ekipler arasındaki bağı güçlendirdiği açık. Hiyerarşiyi azaltmaya da yardımcı oluyor. Düşüncelerini ve fikirlerini rahatça ifade edemeyeceklerse en iyi ve en parlak insanları işe almanın ne anlamı var ki? Ekiplerle daha fazla etkileşim, kolay ve çabuk bir şekilde fikir alışverişinde bulunmamızı sağlıyor. Bu da daha iyi fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı oluyor."

Bu ortamın kendisine daha fazla sosyalleşme imkanı sağladığını ve Türk kültürüne alışmasına yardımcı olduğunu da vurgulayan Catalino, verimlilik anlamında elde ettiklerini ise şöyle aktarıyor: "E-posta göndermek yerine ayaküstü kısa konuşmalarla birçok işi halledebiliyoruz. Bu sayede yüzlerce e-posta göndermekten kurtulmuş oluyoruz. Ayrıca problemlere gerçek zamanda çözüm üretebiliyoruz."

"ULAŞILABİLİR OLMAK ÖNEMLİ"

Dünyada olduğu gibi Türkiye'de de teknoloji girişimleri açık ofis konseptinin öncüleri arasında yer alıyor.


ÖGET KANTARCI


FİLİZ AKDEDE

FOTOĞRAFLAR: GÖKHAN ÇELEBİ

GittiGidiyor'da eBay kültürünün de bir yansıması olarak açık ofis konsepti uygulanıyor. Ofiste, Gittigidiyor Genel Müdürü Öget Kantarcı dahil hiçbir yöneticinin özel odası bulunmuyor.

Yaklaşık 4 yıldır GittiGidiyor'da çalışan Kantarcı, son 2 yıldır şirketin genel müdürü. Kantarcı, bu süre zarfında hiç kendine ait bir odada çalışmamış. Kantarcı, odasız çalışmanın katkılarını şöyle ifade ediyor:

"Benim için en önemlisi ulaşılabilir olmak. Çünkü, ekibimle kurduğum etkileşimi en üst seviyeye çıkarmak bence başarıyı getiren faktörler arasında. GittiGidiyor'un yakaladığı başarılarda takım halinde çalışabilmemizin büyük rol oynadığına inanıyorum. Açık ofislerde çalışanların arasındaki bariyerler ortadan kalkıyor, insanlar birbirleriyle daha fazla fikir alışverişinde bulunuyor. Yöneticilerle yüz yüze, anlık iletişim kurmak kolaylaşıyor. Bunun motivasyonu ve verimliliği artırdığını görüyoruz."

Kantarcı, ayrıca her sektörün kendine ait dinamiklerinin olduğunu ancak özellikle e-ticaret gibi 7 gün 24 saat yaşayan ve teknoloji gibi devamlı değişim içinde olan sektörler için açık ofis konseptinin çok gerekli olduğunu vurguluyor.

Kantarcı, "Açık ofis konseptinde çok daha yüksek verim elde edileceğine inanıyorum. Bunun dışında medya, reklamcılık, moda gibi yaratıcılık ve iletişim odaklı sektörlerde de bu konseptin uygulanabileceğini düşünüyorum" diye anlatıyor.

"KAPALI KAPI DEVRİ KAPANIYOR"

HP'nin açık kapı politikası nedeniyle HP Türkiye'de açık ofis uygulaması 20 yıldır devam ediyor. HP Türkiye Genel Müdürü Filiz Akdede, önceki iş tecrübeleri de dahil iş hayatı boyunca hep açık ofislerde çalışmış. Bu nedenle odasızlığa çok alışkın. Akdede, odasız bir CEO olmanın avantajlarını nasıl yaşadığını şöyle anlatıyor:

"Açık ofisler iletişimi güçlendiriyor. Hiyerarşik bir yapıda çalışmak yerine her katmanda bilgi alışverişi ve ortak fikirler üretilmesi, ayrıca başarıların hızla duyurulup kutlanması için de uygun bir atmosfer sağlıyor. Günümüzde verimli çalışma rekabetçi bir avantaj olarak öne çıkıyor. Verimlilik hızlı ve doğrudan iletişimle daha da güçleniyor. Bunu HP ofisimizde de her gün gözlemliyoruz."

Dünyada akıllı ofislerde, daha çok açık alan ve ortak iletişim alanları yaratılması önemli bir öncelik haline gelmiş durumda. Sadece bu amaç için modüler ofis mobilyaları tasarımı konusunda farklı çalışmalar yürütülüyor.

Öte yandan bütün araştırmalar yaratıcı ve genç yeni neslin açık, renkli ve rahat ortamlara daha kolay uyum sağladığını da gösteriyor. Akdede de dünyadaki trendin Türkiye'de öncülüğünü yapan şirketlerden biri olduklarını ifade ediyor ve "Kapalı kapılar ardında çalışma devri yavaş yavaş kapanıyor. Gürültü kirliliği yaşanma riski olan yerler hariç tüm sektörlerde açık ofis kullanımını destekliyorum" diyor.

"MASASIZ ÇALIŞIYORUZ"

Lilly İlaç Türkiye Genel Müdürü Jose Daniel Lucas, "Geleceğin Çalışma Ortamı" adlı projeleriyle 18 Temmuz 2016'dan bu yana herkesin masasız çalışma düzenine geçtiğini söylüyor. Lucas, çalışma modellerini bir bağlılık projesi olarak ele aldıklarını dile getiriyor ve projeyi nasıl geliştirip uyguladıklarını şöyle anlatıyor:

"Yeni ofiste Lilly'nin yenilikçi felsefesini ve dinamik organizasyon yapısını yansıtacak bir çalışma ortamı yaratmayı amaçladık. Çalışma saatleri, toplantı odası isimleri, sosyal alan aktiviteleri gibi farklı konularda tüm çalışanların katıldığı anketler düzenledik ve yeni ofisimizin detaylarında bu anket sonuçları belirleyici oldu. Ofisimizde kişilere ait özel masalar yok. Herkes her gün farklı bir masada çalışabiliyor. Bu yeni yapıya uyumu sağlamak için eski ofisimizde pilot uygulamalar yaptık. Ofisimizdeki bütün masalar doğal ışık alıyor. Sosyal alanlarımızda çalışanlarımız iş arkadaşlarıyla keyifle vakit geçirme fırsatı buluyor."

Lucas, bu yeni çalışma modeliyle birlikte çalışanların çalışma ortamından memnuniyetlerinin yüzde 80'e ulaştığını söylüyor. Yeni ofisin finansal avantaj da sağladığına dikkat çeken Lucas, memnuniyetini şöyle ifade ediyor: "Yeni ofiste çalışanlarımız gelişmiş bir teknolojik altyapı, dijital oda, farklı kullanımlara yönelik çok sayıda toplantı odası, büyük bir sosyal alan ve Playstation dahil birçok fırsatla, heyecan verici ve eğlenceli yenilikle tanıştı. Çalışma prensibinde de yenilikler yaptık. Çarşamba evden çalışma uygulamasına geçtik ve çalışma saatlerimizi trafiği dikkate alarak yarım saat öne çektik. Cuma günleri saat 14.00'te mesaimiz bitiyor. Çalışma ortamımızın verimliliği arttı. Memnuniyet anketimize göre çalışanlarımızın tüm koşullardan memnuniyet oranı yüzde 80, teknolojik altyapıdan memnuniyet oranımız ise yüzde 100 ve bu Türkiye için iddialı bir skor." C



NAFİ GÜRAL / NG GRUP KURUCUSU

"MAKAM ODAM YOK"

I-PAD İLE DOLAŞIYORUM

Bir zamanlar makam odam vardı ve operasyonun içinde çalışıyordum. Baktım ki profesyonellerim beni çalıştırıyor, uyandım. Operasyonun dışına çıkıp makam odasını terk ederek, elimde i-Pad, o fabrika senin bu otel benim dolaşmaya başladım. Bu sayede sadece profesyonellerime, evlatlarıma güven ve moral veren, ama her şeyden haberdar olan bir pozisyonun sahibi oldum.

MASASIZ MEKANLARDAYIM

Şimdi ise fabrikalarımda ve otellerimde gittiğim zaman oturabileceğim, brifing alabileceğim mekanlarda çalışıyorum. Bu mekanlarda oturma takımı ve bir toplantı masası bulunur ama hiçbirinde makam masası yoktur. Büyüklükleri 20 ila 70 metrekare arasında değişir. Bu mekanları sadece ben değil, diğer yönetim kurulu üyelerimiz ve genel müdürümüz de kullanır.



JOSE DANIEL LUCAS

FOTOĞRAF: HÜSEYİN ÖNGEN



ALİ ÖZGENÇ

ali@algoritmaconsulting.com

Sigorta sektöründe inovasyon

Dünyada birçok sektör, ciddi inovatif hamleler yaparken sigorta sektörü yıllardır çalıştığı şekilde işini sürdürmeyi başarabildi. Bunun temel nedenleri olarak sektör oyuncularının yerleşmiş olması, sektörün regüle edilmesinin getirdiği atalet, müşterilerdeki atalet ve sektörde mevcudu korumanın öncelik alması sayılabilir. Peki, bu sektör, statükoyu daha fazla koruyabilir mi? Buna rahat bir "Evet" yanıtı vermek pek mümkün görünmüyor. Sektörü bugüne getiren modellerin geleceğe de taşıması zor.

DEPREMİNİ BEKLEYEN SEKTÖR

Bir süredir hangi sektörlerin fay hatlarında yıllardır enerji biriktirdiğini ve oyunun kurallarını değiştiren yıkıcı inovasyona hazır olduklarını izliyorum. Bu sektörler arasında perakende, eğlence, seyahat, tüketici bankacılığıyla birlikte sigorta da yer alıyor. Sigorta sektöründeki tutuculuğun bir kısmı yasal mevzuattan geliyor. Bu ve diğer nedenler sektör oyuncularını bugüne kadar aşırı tedbirli olmaya itmiş durumda. Müşterilerin davranış bilgilerine birey olarak mikro düzeyde hakim olamayan sektör, müşterileri belli risk gruplarında toplayarak kârlılığını korumaya çalışıyor. Oysa günümüzde müşterilere kümeler halinde bakan sektörler sıkıntı çekiyor. Sigorta sektörü müşterilerle ilişkilerinde kendine has bir güvensizlik sorunu yaşıyor. Müşteriler, hasarlarının tam ve zamanında karşılanması konusunda güvensizlik içinde. Sigorta şirketleri ise sahtekârlıklardan yılmış vaziyette. Bu nedenle müşteri tatmini ölçümlerinde istikrarlı düşük sonuçlarla karşılaşılabiliyor. Ne mutlu ki bunların hepsinin çözümü var.

Son dönemde finans sektörü üzerinde esen inovasyon rüzgârı sigorta sektörüne de geldi. Ancak bu sektörün yerleşik oyuncularının içinden gelen proaktif bir hareket olmadı. Burada daha çok, dış oyuncuların yarattığı rekabetçi tehdit veya destek önerileri rol oynadı. Sektör dışından gelen bu yeni oyuncuların iki farklı yaklaşımı var. Bunlardan birincisi, doğrudan sektörde yerleşik şirketlere rakip olacak şekilde poliçe sahiplerine dönük (B2C) hizmetler. Diğeri ise sektörün yerleşik sigorta veya brokerlik şirketlerinin işlerini geliştirmelerine dönük (B2B) kolaylaştırıcı hizmetler. Dış ekosistemden sigorta sektörü üzerine inovasyon büyük ölçüde IoT, İHA'lar, araç kara kutuları, mobil sağlık gibi teknolojilerin gelişmesiyle geldi.

> **"Sigorta sektörünü bugüne getiren modellerin, geleceğe de taşıması oldukça zor."**

INSURTECH

Finans sektöründe inovasyona dönük teknolojiler, fintech diye adlandırılırken sigorta sektöründe inovasyona yol açan teknolojiler de dünyada insurtech diye adlandırılıyor. Bu teknolojilerin en başında cihazlardan bilgi toplayan nesnelerin interneti ve blokzincir teknolojileri geliyor. Ayrıca yapay zeka, makine öğrenmesi gibi teknolojiler de devrede.

Insurtech ile "araba kara kutuları"ndan giyilebilir aktivite izleyicilere kadar birçok bağlı cihazdan veriler alınıyor. Bu davranış verileri, sigorta sektörünün geleneksel olarak risk hesapladığı verilere göre kişi bazında çok daha ince detayda kullanılıyor. Dolayısıyla ortaya daha rekabetçi fiyatlarda ürünler çıkabiliyor. Veriler, gerçek zamanlı veya gerçeğe yakın zamanlı olduğu için en güncel durumun göstergesi. Bu şekilde, gözlenen davranışa göre poliçeleri dinamik olarak fiyatlamak mümkün.

Blokzincir teknolojisinin de sigorta geçmişini güvenli şekilde tutma, poliçeleri üretme, iletme ve izleme, kimlik ve poliçe şartları doğrulama, prim ve hasar ödemelerini otomatikleştirme, kendi kendine çalışan akıllı kontrat modelleri oluşturma gibi faydaları var. Blokzincir, yapay zeka ve makine öğrenmesi brokerlik şirketlerinin de kârlılığını artıracak teknolojiler.

Sigorta sektöründe teknoloji tarafından kolaylaştırılan çeşitli trendler gündemde. Bunlardan bazıları, kişi tarafından yönetilen hizmetler, kullandıkça öde sigorta, bağlı/akıllı araç, araç paylaşma çözümleri, bağlı sağlık, uzaktan erişim ve veri yakalama, robo danışmanlar, risk değerlendirmede probabilistikten deterministik modele dönüş ve blokzincir, insurtech'in tüketicilere dönük öncelikli fırsat alanları araç, ev ve sağlık sigortaları. Örneğin araç sigortasında ödünç alınan araçlar için saatlik sigorta veya kendi aracınız için kişidenkişiye sigorta modelleri söz konusu. Kişiden kişiye sigortada benzer durumda kişilerin primleri bir havuzda toplanıyor. Hasar az olursa havuzdaki para sonraki döneme devrediyor.

Sigorta inovasyonlarının sektöre dönük kısmında en büyük motivasyon ise bileşik oranda, yani hasar ve operasyonel maliyetlerin primlere oranında iyileştirme sağlamak. Burada da en önemli kısmı hasar maliyetleri tutuyor. İnovatif çözümler hem gerçek hasar hem de hasar suistimali maliyetlerini azaltmada etkin. Sigorta sektörü sarsıcı inovasyonları ilk yapanlar kârlı çıkacak. C

Gelecek & Trendler

Yenilikçilik ve gelecek araştırmaları dergisi | Ağustos 2017

www.siemens.com.tr

SIEMENS

20XX



Enerji şebekelerindeki açıkları tespit eden cihaz

Yeni bir güç çözümleyici cihaz enerji şebekesinin takibini ve analizini yapıyor, enerjinin yenilenebilir kaynaklardan üretildiği yerlerde arızalar yaşanmasını önlüyor ve ekipmanların zarar görmemesini sağlıyor.



Bir gaz türbininin içine girmek

Siemens'teki araştırmacılar tarafından geliştirilen gaz türbinlerinin sanal kopyalarının, kestirimci bakım ve onarımda devrim yaratması bekleniyor.



Elektrik ağları için üstün performanslı anahtarlama

Yenilenebilir kaynaklardan üretilen enerji miktarı her geçen gün artıyor. Bu durum enerji şebekeleri için çok büyük zorluklar ortaya çıkarıyor. Siemens Kurumsal Teknolojiler (CT) bu noktadan hareketle, sadece sağlam ve güvenilir olmakla kalmayan, aynı zamanda hem uygun maliyetli hem de çevre dostu olan bir anahtarlama tertibatını araştırıyor.

Kesintinin yarattığı büyük zarar



M. Rauf Ateş

Geçenlerde evdeki TV'de bir arıza oluştu, görüntü gitti. Kumandalardan, sistemdendir diye epey uğraştıktan sonra sorunun "tamirci" çağırmadan çözülemeyeceğini anladım. Gelen servis yetkilisi şunu söyledi: "Ana kart yanmış. Büyük olasılıkla burada çok fazla elektrik kesintisi oluyor."

Doğru söylüyor. Jeneratör nedeniyle büyük sıkıntı çekmesek bile çok kısa elektrik kesilmeleri oluyor. Hatta dakikalar içinde gelip gidiyor. İşte bu nedenle bizim TV'nin "ana kartı" yandı ve servisi çağırdık.

Bu, kesintilerin bir eve verdiği küçük bir zarar… İşin içine işletmeleri, kamu kurumlarını ve veri işleyen tesisleri de koyarsanız, devasa bir sistem ortaya çıkıyor. İlerleyen sayfalarda okuyacaksınız, elektrik kesintilerinin global zararının 150 milyar dolar olduğu hesaplanıyor. Siemens uzmanlarına göre bu kesintiler, dünya genelinde üretimin veya bilişim teknolojilerinin çalışmamasıyla gerçekleşiyor. Oysa, bu konuda önlemleri alan Almanya'da yıllık ortalama kesinti süresi sadece ve sadece 12 dakika… Özellikle yenilenebilir kaynaklardan gelen enerjinin payı arttıkça, voltaj dalgalanmaları ve düzensiz enerji arzı durumları ortaya çıkıyor. Bunu önlemenin yolu da "yeni nesil güç çözümleyicileri"… Günlük deyimle, "Elin oğlu yapmış", bizim de yapmamız, bu büyük zararları ortadan kaldırmamız gerekiyor…

Gelecek sayıda görüşmek dileğiyle… Saygılarımla…

İÇİNDEKİLER



Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş
www.doganburda.com

Capital

SIEMENS

İcra Kurulu Başkanı Cem M. Başar
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazıişleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Yayın Kurulu (Alfabetik sırayla) M. Rauf Ateş, Hüseyin Gelis, Sedef Seçkin
Marka Müdürü Gökçe Aykaç Mutlu
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen
Tel: 0 312 207 00 95

Yönetim
Satış Direktörü ve Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Taşkın
Finans Direktörü Didem Kurucu

Yönetim Yeri
Trump Towers, Kule 2, Kat: 21-24, 34387, Şişli-İSTANBUL
Tel: 0 212 410 32 28 Faks: 0 212 410 32 27

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@doganburda.com

Reklam
Grup Başkanı Koray Bilici
Grup Başkan Yardımcısı Funda Baykal
Teknik Ayfer Kaygun Buka Tel: 0 212 336 53 62
Şaban Yazır Tel: 0 212 336 53 61

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00-57-59
Faks: 0 212 336 53 92-93
Ankara Reklam Tel: 0 312 207 00 72-73

capital@doganburda.com

Anahtarlama tertibatları enerji şebekelerinin merkezi bileşenidir ve bir şebeke içinde ne kadar elektriğin gönderildiğini ve dağıtıldığını kontrol eder.



Fotoğraf: Siemens AG / Pictures of the Future

Elektrik ağları için üstün performanslı anahtarlama

Yenilenebilir kaynaklardan üretilen enerji miktarı her geçen gün artıyor. Bu durum enerji şebekeleri için çok büyük zorluklar ortaya çıkarıyor. Siemens Kurumsal Teknolojiler (CT) bu noktadan hareketle, sadece sağlam ve güvenilir olmakla kalmayan, aynı zamanda hem uygun maliyetli hem de çevre dostu olan bir anahtarlama tertibatını araştırıyor.

Nasıl oturma odasındaki bir lambayı açmak için elektrik düğmesine ihtiyaç duyuluyorsa, bir elektrik şebekesi de kendi enerji akışlarını kontrol etmek için bu düğmeye benzer anahtarlamalara gereksinim duyar. Bu iş elektrik devrelerini açıp kapatan bir anahtarlama tertibatıyla yapılır.

Böylece bir şebekede ne kadar elektrik enerjisinin gönderildiği ve dağıtımının yapıldığı kontrol edilebilir. Tıpkı düşük, orta ve yüksek voltajlı sistemlerde olduğu gibi bir anahtarlama tertibatı enerji akışını dengede tutar ve aşırı yükler ile elektrik arızalarına karşı koruma sağlar. Bu tertibat aslında enerji şebekelerinin elektrik düğmesi gibi çalışır.

Sağlamlığa ve güvenilirliğe artan talep

Önemi gelecekte de artmaya devam edecek olan anahtarlama tertibatları her zaman enerji sistemlerinin kilit bileşenlerinden biri konumundadır. Aslında anahtarlama tertibatlarının önemi yenilenebilir kaynaklardan üretilen enerji miktarıyla paralel bir şekilde artıyor.



Sylvio Kosse (solda) ve ekibi anahtarlama tertibatlarına yönelik yeni kavramlar, malzemeler ve sürücüler üzerinde çalışıyor.

Bunun nedeni ise çok basit. Yenilenebilir enerji kaynaklarından gelen enerji arzı çok inişli çıkışlıdır. Bu yüzden şebeke operatörlerinin enerji şebekesinin çalışmasına daha sık müdahale etmeleri ve anahtarlama tertibatı kullanarak enerji akışını kontrol altında tutmaları şarttır. Siemens Kurumsal Teknolojiler'de Anahtarlama ve Güç Şebekesi Araştırma Grubu Lideri Sylvio Kosse, "İşte bu yüzden güvenilir ve verimli bir enerji arzı sunabilmek için anahtarlama tertibatının güvenilirliği ve sağlamlığı kilit bir rol oynar" diyor. Kosse ve ekibinin yaklaşık 20 üyesi bu şirketin diğer iş bölümleriyle yakın işbirliği içinde anahtarlama tertibatının gelecekte hangi özelliklere sahip olması gerektiğinin ve nasıl optimize edilebileceğinin analizini yapıyor. Ayrıca anahtarlama tertibatlarına yönelik yeni kavramlara, malzemelere ve sürücülere de odaklanıyorlar.

Daha fazla sayıda 'üreten-tüketici'

Geleceğin anahtarlama tertibatlarının üstesinden gelmeleri gerekecek zorluklar arasında sadece çalkantılı üretim kapasitesi yok, aynı zamanda bu kapasitenin merkezi olmayan doğası da var. Eskiden enerji üretimi sadece tek yönlü akım akışları olan katışıksız alternatif akım sistemlerini temel alırdı ve yük merkezlerine tek yönde akan elektrik merkezi enerji santrallerinde üretilirdi. Bugün ise özel fotovoltaik enerji sistemleri gibi daha küçük boyutta ve merkezi olmayan jeneratörler söz konusu. Hanehalkı bunlarla artık aynı zamanda hem tüketici hem de üretici olabiliyor ve dolayısıyla enerji günün saatine bağlı olarak farklı yönlerde akabiliyor. Kosse, "Bu karmaşıklık bizim enerji şebekelerimiz açısından henüz herhangi bir sorun yaratmıyor, ancak ileride enerjimizin yüzde 60, 70 veya 80'ini yenilenebilir kaynaklardan üretebilir hale geldiğimizde bu elektrik şebekesinin adamakıllı





Yenilenebilir kaynaklardan üretilmiş enerji ile dolu bir dünyada anahtarlama tertibatları her geçen gün daha çok önem kazanacak. Siemens Kurumsal Teknolojiler şu sıralar yarınların çevresel anlamda sürdürülebilir çözümlerini geliştirmekle meşgul.

elden geçirilmesi gerekecek" diyor. Açık deniz rüzgar çiftlikleri veya çöller gibi haşin hava koşullarına sahip uzak yerlerde üretilen enerjinin artan payı da sağlam, güvenilir ve az bakım gerektiren anahtarlama tertibatlarına olan talebi artıran bir başka faktör. Bu gibi yerlerde bilhassa bakım işi çok zahmetli ve oldukça pahalıya patlıyor.

Dikkatli taşıyın

Yüksek voltaj şebekeleri ile orta voltaj şebekelerinin bazı bölümlerinde genellikle gazla izole edilmiş anahtarlama tertibatları kullanılır. Bu tertibatlarn içinde sülfür heksaflorid (SF6) vardır.

Teknik bir bakış açısıyla bu gazın saymakla bitmeyen avantajları bulunmaktadır. SF6'nın mükemmel izolasyon özelliği vardır ve anahtarlama süreçleri esnasında ortaya çıkan elektrik kıvılcımlarının söndürülmesi için idealdir. Ancak çevre bakımından çok büyük bir dikkatle taşınması gerekir, zira SF6 aslında bilinen en tehlikeli sera gazıdır. Bir kıyaslama yapmak gerekirse, yüzyıllık bir dönem boyunca atmosferde bu gazdan bir kilo bulunması demek iklim üzerinde 22 bin 800 kilogramlık karbondioksitin yaratacağıyla aynı etkiyi yaratması demektir. Bu yüzden dünyanın dört bir yanında asıl hedef SF6 kullanımını minimum seviyede tutmak ve bu gazın salımını mümkün olduğunca düşük seviyeye indirmektir. Kosse, "Her ne kadar bu gazı izole edici bir gaz ve anahtarlama kıvılcımlarını söndürmek için bir araç olarak daha uzun yıllar boyunca kullanmaya devam edecek olsak da biz işte bu yüzden sülfür heksaflorid'e çevre dostu alternatifler bulmak üzerinde çalışıyoruz" diyor.

Vakum teknolojisinin avantajları

SF6 olmaksızın anahtarlama yapabilmenin bir yolu da vakum anahtarlama teknolojisinden faydalanmak. Bu aslında orta voltajlı sistemlerde on yıllardır büyük bir başarıyla kullanılıyor. Teknolojik anlamda vakum anahtarlamanın pek çok avantajı var. Herhangi bir şekilde bakım gerektirmeksizin birkaç yüz bin saat boyunca anahtarlama yapabiliyorlar ve dolayısıyla servis maliyetleri SF6 bazlı sistemlere kıyasla çok daha düşük oluyor. Buna ek olarak vakum anahtarlama SF6'lı akranlarına kıyasla çok daha geniş bir sıcaklık yelpazesinde çalışabiliyor. Örneğin onlar eksi 60 Santigrad derece kadar düşük sıcaklıklarda bile kolaylıkla kullanılabiliyorlar. Son olarak da, vakum teknolojisi tüm dış etkileri engelleyen hava geçirmez bir şekilde kapatılmış bir kontak aralığı kullanmaktadır ve bu sayede tüm yaşam döngüsü boyunca istikrarlı bir şekilde anahtarlama yapabilmektedir. Ancak vakumlu anahtarlama tertibatının da bazı dezavantajları bulunuyor. Hava gibi doğal gazlar ile izole edildiğinden yüksek voltaj sistemlerinde kullanılan sürümleri çok daha büyük hacimli ve SF6 bazlı çözümlere kıyasla halen çok pahalı. Ancak bu yüksek yatırım maliyetleri büyük ölçüde azalan faaliyet giderleri ve artan yaşam ömrüyle telafi ediliyor.

Geleceğe yönelik hibrid çözümler

Bu yüzden bilhassa yüksek voltaj sistemleri alanında geleceğin sadece şu veya bu teknolojiye değil ama hibrid yani melez çözümlerde yattığını düşünmek gayet mantıklı olabilir. Ancak gereken ister yüksek, ister orta isterse de düşük voltaj sistemleri olsun, yarınların anahtarlama teknolojisinin Siemens müşterilerinin dört temel ihtiyacını karşılaması gerekecek: Yüksek güvenilirlik, çevre dostu, uzun servis ömrü ve uygun maliyetli faaliyet. Kosse, "Bizim hedeflerimizden biri de anahtarlama cihazlarını daha da akıllı hale getirmek" diyor. Onun dediğine göre gelecekte anahtarlama tertibatları kendi "sağlık durum"larını kendileri teşhis edebilir hale gelecek ve ne zaman bakım yapılması gerektiğine yine kendileri karar verebilecekler. Bu sayede hem paradan tasarruf edilecek hem de şebeke sisteminin istikrarı artırılmış olacak.

Ulrich Kreutzer
Zeynep Alimoğlu
zeynep.alimoglu@siemens.com



Sicam Q200 güç çözümleyicisi enerji kalitesi için gerekli tüm önemli parametreleri ölçer, onların analizini yapar ve sonuçları görselleştirir. Tüm bunlara ilaveten diğer enerji yönetimi cihazlarına da bağlanabilir.

Enerji şebekelerindeki açıkları tespit eden cihaz

Yeni bir güç çözümleyici cihaz enerji şebekesinin takibini ve analizini yapıyor. Özellikle de enerjinin kayda değer bir oranının yenilenebilir kaynaklardan üretildiği yerlerde arızalar yaşanmasını önlüyor ve ekipmanların zarar görmemesini sağlıyor.

Siemens uzmanları, dünya genelinde üretimin veya bilişim teknolojilerinin çalışmamasıyla sonuçlanan elektrik kesintilerinin her yıl yaklaşık 150 milyar Euro'luk zarara neden olduğunu tahmin ediyor. Almanya'da ise arıza süreleri çok kısa, yılda ortalama sadece 12 dakika civarında. Ancak şebekedeki yenilenebilir enerji oranının artması nedeniyle şartlar artık değişiyor. Arz kalitesi yani sabit voltaj kalitesi veya hizmetin erişilebilirliği ve kalitesi eskiden enerji üretimi ile tüketimi arasında kurulan dengeyle belirlenirdi. Ancak yenilenebilir kaynaklardan üretilen enerji miktarı arttıkça ortaya ciddi voltaj dalgalanmaları ve düzensiz enerji arzı durumları çıkma ihtimali yükseliyor.

Modern teknoloji de şebeke kalitesine zarar veriyor. Oldukça değişken miktarlarda enerji tüketen cihazlar karmaşıklığa neden oluyor ve hassas elektronik aletlerde parazit yaratıyor. Örneğin, doğrusal olmayan bir tüketici örneği de kendi gücünü değişen talebe göre ayarlayan bir motor olan frekans-kontrollü bir sürücüdür. Çoğu endüstriyel işletme bu teknolojiyi kendi üretim süreçlerini çok daha verimli kılmak için kullanır. Ancak bu işletmeler aynı zamanda hassas tesisler işletiyorlarsa, o zaman kendi enerji şebekelerinde kaliteyi de güvence altına almak zorundadır.

Siemens tüm bu kaygıları göz önünde tutarak yeni bir güç çözümleyicisi geliştirdi. Bu cihaz, şebeke operatörlerine ve endüstriyel işletmelere enerji şebekelerindeki değişen yükü doğru bir şekilde değerlendirmelerine olanak sağlayan bir çözüm sunuyor. Bunu başarabilmek için akım, voltaj, frekans ve gücün yanı sıra harmonik bileşenler gibi elektrik değişkenleri hakkında veriler toplanıyor. Operatörler bu gibi bir analizin sonuçlarına dayanarak arz kalitesini sağlamanın en mükemmel yoluna karar verebiliyor. Sonuçta düşük enerji kalitesi sadece ekipmanlara zarar vermekle kalmaz, aynı zamanda olası bir arıza yüzünden fabrikalar kapanabilir, tesisler hasar görebilir ve evler elektriksiz kalabilir. Diğer yandan, iyi bir arz kalitesi olası arızaları azaltır ve enerji şebekesine bağlı cihazların yaşam ömrünü uzatır.

Bozucu etkenleri belirleme, enerji tasarrufu potansiyelini tanımlama

Siemens'in Sicam Q200 güç çözümleyicisi, enerji kalitesi için önemli tüm parametrelerin ölçümünü yapar, onları analiz eder ve sonuçları görselleştirir. Enerji dağıtım istasyonlarının, transfer noktalarının, endüstriyel tesis besleyicilerinin, endüstriyel şebekelerin kilit noktalarına yerleştirildiğinde bu cihaz akım, güç, voltaj, frekans ve harmonikleri algılar. Akımla ilgili ölçümlerden yola çıkarak bozucu etkenleri belirler, kısa devreleri ve doğrusal olmayan tüketicileri algılar. Bu cihaz ayrıca hasar olup olmadığını ve olduysa nerede olduğunu da tespit edebilir. Operatörler ortaya çıkan bu verilerden bir cihazı veya bileşeni önleyici bir şekilde değiştirip değiştirmeyeceklerine karar vermekte faydalanabilir.

Sicam Q200, gücü ve ona tekabül eden harmoniklerin faz açısını algılar. Bu değişkenler sayesinde akımı bozan doğrusal olmayan tüketicinin tam olarak ne olduğunun tespit edilmesi mümkün olur. Ardından bu harmonikleri telafi etmek için aktif filtreler yerleştirilebilir. Bu güç çözümleyicisi, güç ölçümleri sayesinde enerji tasarrufu da yapar. Ölçülen veriler şebekedeki enerji tüketimi hakkında ayrıntılı iç görüler sunar ve dolayısıyla tasarruf potansiyellerini tanımlar.

Güç çözümleyici ölçülen değerleri doğrudan cihaz üzerindeki ekranda gösterir ve sonra bu değerleri kullanıcının enerji otomasyon sistemindeki veya SCADA sistemindeki bir bilgisayara gönderir. Bu cihaz ayrıca ölçülmüş değerleri ekstra analizler için de kaydeder ve uzun vadeli verilerle belirli olayları daha ileri analizler için daha üst seviyede bir kumanda merkezine de gönderebilir. Bu güç çözümleyicisi, kurulumu veya verilerin değerlendirilmesi için ekstra bir yazılıma ihtiyaç duymayan ve dolayısıyla paradan tasarruf ettiren sıradan bir web sunucusuna bağlı olarak çalıştırılabilir.

■ Christine Rüth
Zeynep Alimoğlu
zeynep.alimoglu@siemens.com



CT araştırmacısı Jan-Philipp Fahlbusch bir sanal gerçeklik başlığı takıyor. Siemens uzmanları kendi işlevsel anormallikler araştırmalarında bir gaz türbininin sanal ikizini en küçük ayrıntısına kadar incelemek için VR'dan (Sanal Gerçeklik) faydalanıyor.

Fotoğraflar: Siemens AG / Pictures of the Future

Bir gaz türbininin içine girmek

Siemens'teki araştırmacılar tarafından geliştirilen gaz türbinlerinin sanal kopyalarının, kestirimci bakım ve onarımda devrim yaratması bekleniyor. Dijital ikizler olarak bilinen ve sanal gerçeklik gözlükleriyle görülebilen bu gerçekçi 3D modeller aslında en güncel sensör verileri ile yapay zeka kullanımını temel alıyor.

Siemens'in son model gaz türbinlerinin içinde sürekli olarak basınç koşullarını, sıcaklık seviyelerini, bileşenlerin zorlanma derecelerini ve çok daha fazlasını kaydeden 500'den fazla sensör bulunuyor. Elde edilen bu veriler ise türbin operatörlerinin faaliyet için önemli parametreleri kolaylıkla takip edebilmelerini sağlayan bir yazılım tarafından değerlendirmeye tabi tutuluyor.

Ancak bu sensör verilerinden sadece burada faydalanılmıyor. Mühendisler de bu sistemi uzaktan izlemek, bakım ve onarımla ilgili sorunlara erkenden müdahale edip çözebilmek için bir türbinin dijital ikizinin yani sanal dünyadaki bir kopyasının yaratılmasında bu verilerden faydalanıyor.

Bu, tam olarak, Siemens Kurumsal Teknolojiler'deki (CT) uzmanların 2017 yılında başarıyla gerçekleştirdikleri olay. Bir süredir inovatif algoritmalarını iyileştirmeye yönelik yeni veri setleri arayışında olan bu uzmanlar aradıklarını Siemens Enerji Üretimi Hizmetleri Bölümü'nce geliştirilen ve kendilerine sensör verileriyle beraber operasyon kayıtlarını da sunabilen, teknoloji şaheseri bir Siemens gaz türbininde buldu.

Uzaktan bakımın geleceği

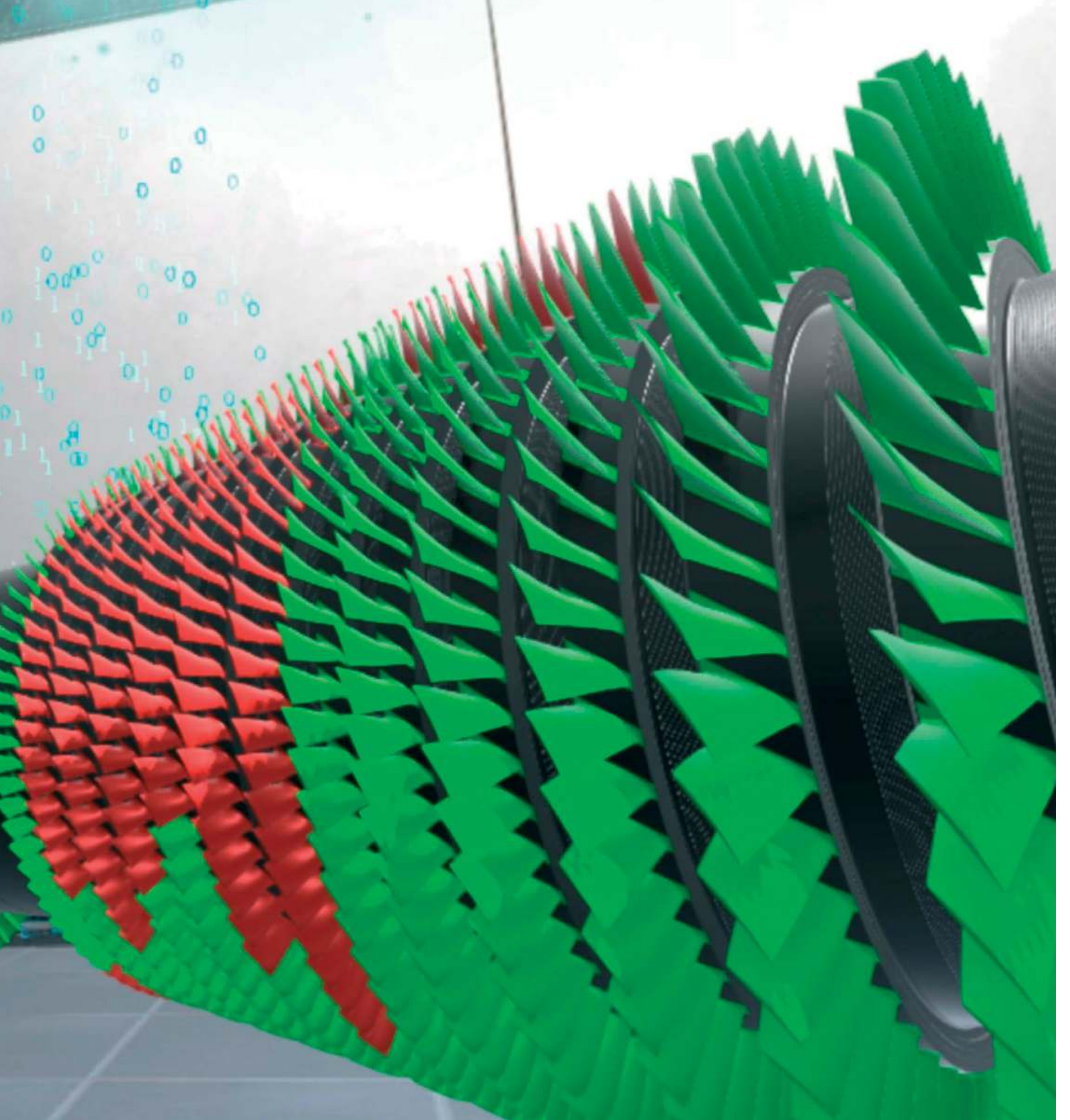
Bu aslında büyük bir şanstı. CT sanal gerçeklik araştırma ekibinin başındaki Ulli Waltinger, "Çoğu insan elindeki

Uzaktan bakımın geleceği şekillendiriliyor. Ulli Waltinger (ortada) ile meslektaşları Felix Buggenthin (solda) ve Jan-Philipp Fahlbucsh Münih'teki laboratuvarlarında.

Bir gaz türbininin bir sanal gerçeklik sunumunda, karmaşık sensör verileri sıcaklık farklılıklarından kaynaklanan bilgiyi kolayca anlaşılabilir hale getirebilmek için renklerle ifade ediliyor.

verileri paylaşmak istemez. Oysa bu endişe çok yersizdir zira biz bu verileri kendi araştırmamızda kullanmaya başlamadan önce hepsinin gizli tutulmasını ve anonimleştirilmesini sağladığımızdan emin oluruz" diyor. Bu gibi veri setlerine örneğin kestirimci bakım, görüntü algılama ve işlevsel optimizasyon algoritmalarının daha da iyileştirilmelerinde ihtiyaç duyuluyor. Akıllı makineler alanında bir uzman olan Felix Buggenthin, "Yeni algoritmalar geliştirmek için bu verilere ihtiyacımız var" diyor.

CT araştırmacıları sensör verilerinden, bir gaz türbininin 3D modelinden ve kumanda merkezleriyle bakım işlerindeki derin bilgilerinden faydalanarak karmaşık makinelerin uzaktan bakımının gelecekte nasıl olacağını artık efektif bir biçimde gösterebiliyorlar.





VR gözlükleri.

CT araştırmacıları gelecekte karmaşık makinelerin uzaktan bakımının nasıl yapılacağını gösteriyor.

Yıpranma ve aşınmanın rengi

Araştırmacılar sanal gerçeklik gözlüklerini taktıktan sonra bir türbinin sanal ikizine ev sahipliği yapan sanal bir salonun içine girmiş oluyor.

Burada hesaplayıcı bir bulut tarafından sunulan sensör verileri, içinde türbinin yanma sıcaklıkları ve dönme hızının da olduğu bilgiler de dahil olmak üzere türbinin faaliyet durumunu çok-boyutlu bir şekilde resmediyor. Bu sanal gerçeklik ortamının geliştirilmesinden sorumlu olan Jan-Philipp Fahlbusch, "Biz bu işe verilerle çeşitli denemeler yaparak başladık. Burada en önemi zorluk sensör değerlerinin tamamını kolaylıkla anlaşılabilecek bir şekilde tasvir edebilmekte yatıyordu" diyor.

Bu araştırmacılar tüm bu çalışmalarında dijital mekanların neredeyse her yoldan manipule edilebileceği gerçeğinden yararlanıyor. Bu mekanların sanal doğası yüzünden mesela makine iç parçalarına temerküz etmek için bir tür "X-ışını görüşüne" ya da değişen sıcaklıkları veya hızları tanımlamak için bileşenlerin rengini değiştirmeye başvurmak mümkün olabiliyor.

Bu sayede Siemens önce bir türbinin mevcut faaliyetinin simülasyonunu yapabiliyor ve ardından erişilmesi kolay olmayan diğer verilerin tasvirini yapmak için yapay zeka programlarından faydalanabiliyor. Gerekli bakım önlemlerinin hatırlatılması ve dolayısıyla yaşanmaması gereken arızaların önlenmesi için bir bileşenin beklenen yıpranma ve aşınmasının görselleştirilmesinde renklerin kullanılması bunun örnekleri arasında gösterilebilir.

Şayet gerçek zamanlı türbin verileriyle beslenen bir simülasyon buluta yerleştirilebilirse, o zaman bakım mühendisleri problemli durumlara ortaklaşa bir şekilde çözüm bulmak için dünyanın herhangi bir yerinden bu dijital mekana giriş yapabilir ve dolayısıyla da Siemens'in portföyü için yepyeni fırsatların kapılarını ardına kadar açabilir.

■ Susanne Gold
Zeynep Alimoğlu
zeynep.alimoglu@siemens.com



Pazarlama

Cannes Lions

Birlikte çalışma ve üretme dönemi

17-24 Haziran 2017 tarihlerinde düzenlenen 64'üncü Cannes Lions Uluslararası Yaratıcılık Festivali'ne 100 ülkeden 15 bin kişi katıldı. Hürriyet Gazetesi'nin Türkiye Resmi Temsilcisi olduğu Cannes Lions'da bu yıl 41 bin 700 eser ödül için yarıştı.

Festival Başkanı TERRY SAVAGE, Capital'in sorularını yanıtlarken 2017'de pazarlama dünyasını ilgilendiren en önemli özelliğin, birlikte çalışma kültürü olduğunu vurguladı. Savage, bu yılki ortamı şu cümlelerle özetledi:

"Cannes Lions 2017'de yarışan eserlere baktığımızda, yeni platformların ortaya çıktığını görüyoruz. Özellikle sosyal medya ve mobilin gelişmesi tüm kategorilerde açık bir biçimde kendisini gösteriyor.

Günümüzde disiplinler iç içe geçiyor. Artık hiç kimse tek başına yeterli deneyime sahip değil. Yaratıcılık, teknoloji ve inovasyonla birleşiyor. Şirketlerin, geçmişte hiç olmadıkları kadar birlikte çalışması gerekiyor."

YARATICILIĞIN ÖLÇÜTÜ ETKİNLİK

Ekonomik krizler ve dijital medyadaki muazzam gelişme, pazarlama yatırımlarının verimliliğini ön plana çıkarıyor. Reklamverenler, artık ajanslarından iş sonuçlarına yansıyan yaratıcı çözümler bekliyor. Haziran ayında düzenlenen 64. Cannes Lions Yaratıcılık Festivali'nde "Creative Effectiveness" (yaratıcı işi müşteri iş sonuçlarıyla birlikte değerlendiren) kategorisine başvuruların geçen yıla oranla yüzde 59 artması bunun çok önemli bir göstergesi.



Young Lions Zone iletişimci gençleri bekliyor

Liseli, üniversiteli veya iş yaşamındaki gençler için Akmerkez'in içinde özel bir alan var. Ziyaretçilerin ücretsiz olarak yararlanabileceği çalışma ortamında internet, çay kahve ikramı mevcut. Türkiye'deki Young Lions yarışmasına yıllardır destek veren Akmerkez Pazarlama Müdürü Aslı Ödiyet, beyin fırtınası yapmak, yarışmalar veya sınavlar için projeler hazırlamak isteyenleri, Akmerkez'deki Young Lions Zone'a davet ediyor.

Bu yıl Cannes Lions'da Creative Effectiveness dalında Grand Prix, the Art Institute of Chicago için Leo Burnett'in hazırladığı kampanyanın oldu. Ajans, 31 bin dolar harcayarak Van Gogh'un tablosundaki yatak odasının aynısını yaratarak Airbnb'de kiraladı. Proje, 6 milyon dolarlık bir haber değeri sağladı.

DÖRT BÜYÜK ÖDÜL ALAN HEYKEL

64.Cannes Lions Yaratıcılık Festivali'nin en başarılı çalışması "Korkusuz Kız" kampanyası oldu. McCann New York'un yatırım danışmanlığı şirketi "State Street Global Advisors" için yarattığı proje, insanlığın en eski sanat formlarından birisi olan heykel üzerine kurulmuştu.

Dünya Kadınlar Günü'nde, Wall Street'in ünlü sembolü boğa heykelinin karşısına, ona meydan okurcasına yerleştirilen cesur kız heykeli, reklamveren kuruluşa tek başına 7,4 milyon dolarlık haber değeri yarattı. "Fearless Girl" Cannes'dan tam dört Grand Prix'le döndü ve büyük ödülleri toplayan heykel, büyük bütçeli kampanyalar döneminin kapandığının bir göstergesi oldu.

FATOŞ KARAHASAN
fkarahasan@gmail.com

Aplikasyon pazarı 6,3 trilyon dolara koşuyor

Aplikasyon pazarı öngörülmemiş bir sıçrayışla büyüyor. Başta Çin olmak üzere Asya'daki ülkelerin yatırımlarına hız verdiği App Store'lar hızla gelişiyor. Bu gelişmenin gerisinde iki temel faktör var: Akıllı telefonların yaygınlaşması ve insanların uygulamalarla yaptığı etkileşimin artması.

ABD kökenli App Annie araştırma kuruluşunun raporuna göre 2021'de uygulama pazarı 6,3 trilyon dolarlık bir hacme erişecek. 2021 yılında aplikasyonlarla 3,5 trilyon saat vakit geçireceğiz. 2016'da akıllı cihazlardaki uygulamalara 1,6 trilyon saat harcamışız. App Annie, Google'un bu alandaki büyük yatırımlarıyla iOS dünyasındaki Apple'ın mutlak hakimiyetini kıracağını öngörüyor.



MOBİL REKLAMDA REKOR BÜYÜME

IAB Avrupa, IAB ABD ve IHS Markit'in açıkladığı Global Mobil Reklam Yatırımları Raporu'na göre 2015 yılında 39 milyar Euro'ya (52 milyar dolar) ulaşan mobil reklam yatırımları, 2016'da yüzde 60,5 büyümeyle 63 milyar Euro (83 milyar dolar) seviyesinde çıktı. Bu artışta tüketicilerin mobile yönelmesi ve gelişen pazarlama teknolojileri etkili oldu. Açıklanan rapora göre mobil gösterim yüzde 64,3 oranındaki artışla en yüksek büyümeyi elde etti. Mobil arama reklam yatırımlarıysa yüzde 61,1'lik artışla ikinciliği aldı. Kullanıcıların, GSM operatörlerin sunduğu mesajlaşma servislerinden aplikasyon bazlı mesajlaşma platformlarına kaymasıyla mesajlaşmadaki artış yüzde 11,2'ye erişti.

Mobil Pazarlama

Cem Yılmaz'dan yeni nesil yaratıcılık

Yaratıcılık



İş Bankası ve Cem Yılmaz iş birliği, ünlü-marka ilişkisinde örnek bir süreklilik gösteriyor. Uzun süren ortaklıklarda, iletişime canlılık katmak pek de kolay değil. Bu yüzden Cem Yılmaz her kampanyada yeni yaratıcı çözümlerle karşımıza çıkmaya çalışıyor. İş Bankası'nın son reklamında, ünlü komedyen yeni nesle yakınlaşmak ve onların dilini konuşmak için bir animasyon karakter olmayı seçmiş. "O İş Cepte" serisinin ilk bölümü olan "Siri, içimizden biri" filminde, Cem Yılmaz'ın animasyon karakteri, Siri ile sohbet ederek, cepten sesle havale yapmayı öğretiyor. Tribal Worlwide'ın hazırladığı film, bilgi veren, eğlenceli, defalarca izlenebilir, paylaşılabilir ve "kampanyalaştırılabilir" başarılı bir çalışma olmuş.

İddialı bir marka yolculuğu

DOĞAL BAKIM YÜKSELİŞTE Doğal bakım ürünleri pazarı küresel olarak pazar 11,7 milyar dolar hacminde. KPMG'nin kişisel bakım raporuna göre 2020'de bu rakam 16 milyar dolar seviyesine erişecek. Türkiye'de doğal kişisel bakım ürünlerinin payının ise yüzde 5 civarında olduğu tahmin ediliyor ve ürünlerin yüzde 90'ı ithal markalara ait.

GÜÇLÜ AR-GE ALTYAPISI Glohe Grup Yönetim Kurulu Başkanı Bekir Şahin, 2013'te bu alana yatırım yapmaya karar vermiş. Şahin'in verdiği bilgiye göre kuruluşun BioArge Laboratuvarları, Sağlık Bakanlığı'nın dermatolojik test yapma uygunluğu verdiği üç laboratuvardan biri. Glohe ilk markası Incia'yı geçtiğimiz aylarda Türkiye'de piyasaya sundu. Tuzla'da fabrikada üretilen 30'u aşkın ürün zeytinyağı başta olmak üzere Anadolu'nun bitki özlerinden elde edilen hammaddeler içeriyor.

Marka yönetimi

2000'li yılların ikinci yarısındaki şubeleşme yarışı, son 3 yıldır bitmiş durumda. Hatta şube sayısında düşüş eğilimi var. Bu eğilimde yeni şubelerin kâra geçme süresinin 4- 5 yıla kadar uzaması etkili oluyor. Bu ortamda Ziraat Bankası, Garanti Bankası gibi büyük oyuncular ile ING, HSBC, ABank gibi orta ölçekliler, mevcut şube sayılarının ideal olduğu fikrinde. Yakın dönemde şubeleşme eğiliminin küçük oyunculardan ve katılım bankalarından gelmesi bekleniyor. Büyük ve orta ölçekli bankalarda ise dijital odaklı yeni şube konseptleri dikkat çekiyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr



REKABETTE

YENİ NORMAL

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE 2000'Lİ YILLARIN İKİNCİ YARISI ŞUBELEŞME yarışının hız kazandığı bir dönemi ifade ediyor. 2006'da 602 ve 2007'de 769 şubenin devreye girdiğini görüyoruz. 2008 ise rekor yılı olarak bankacılık tarihine geçti. O yıl sektörde 1.172 yeni şube açıldı. Sonraki dönemde ise 2013 yılı dikkat çekiyor. Şube yarışının arttığı o yıl sektöre tam 787 yeni şube katıldı. 2013'te ilk 7 büyüğün 4'ünde şube sayısı binin üzerindeydi ve diğer üçünde de 900'ün üzeri rakamlar gözleniyordu. Orta ligin ilk üç bankası ise 750'li şube sayıları için aralarında rekabet halindeydi.

2014'te ise 202 yeni şubeyle toplamda 11 bin 223'e ulaşıldı. İşte bu tarihten itibaren de şubeleşmede hız kesildi.

Bugün tablo çok farklı. Türkiye Bankalar Birliği (TBB), 2017 yılı ilk çeyrek verilerine göre en üst ligde sadece iki bankanın, Ziraat Bankası ve İş Bankası'nın, 1.000'den fazla noktada şubesi bulunuyor. Diğer büyük oyuncular yola 900'lü şube sayılarıyla devam ediyor. Orta ligde de oyuncular 600'lerde karar kılıyor.

Artık hem dijital bankacılığa kayış hem bireysel bankacılıkta eski tatlı kârların geçmişte kalması, bankaların iştahını azalttı. Bankalar, yeni dönemde şube tarafında arayışını sürdürüyor.

Kâra geçme süresi uzadı

Yıl	Şubelerin kâra geçme süresi (ay)
2017	48 - 60
2012	24 - 30
2007	12 - 18

TATLI KÂRIN SONU

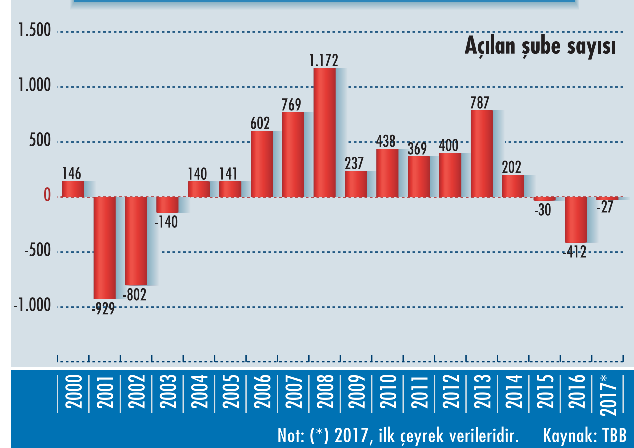
Şubeleşmenin altın çağı 2014'e kadar sürdü. Ardından rüzgar tersten esmeye başladı. Şube kapatma ve birleştirme furyası sektöre hakim oldu. 2 yılı aşkın sürede ağırlığı özel sektör bankalarında olmak üzere toplamda 469 şube kapandı. Şubeleşmede sıkıntı, Garanti Bankası Genel Müdürü Fuat Erbil'in değindiği gibi bireysel bankacılıkla ilgili regülasyonlar sonrası kârlılıkların azalması oldu. Bu, yeni şubelerin de kârlı olmasını engelliyor. Bireyselde işlemler internet ve mobil tarafına kaydıkça şubelerin işlevleri sorgulanır oldu. TBB'nin Mart 2017 verilerine göre Türkiye'de dijital bankacılığı kullanan aktif müşteri sayısı 29 milyon. Örneğin Garanti Bankası'nda bugün işlemlerin yüzde 90'ından fazlası dijital kanallardan yapılıyor. ING Bank Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Barbaros Uygun, kendi bireysel bankacılık müşterilerinin sadece yüzde 40'ının şubeleri kullandığını açıklıyor.

Tabii şube artış hızının düşmesinde bir diğer önemli neden de kâra geçme süresinin uzaması. HSBC Türkiye Bireysel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Ayşe Yenel, "Yeni açılmış bir şubede yatırım maliyetinin ve diğer tüm giderlerin şube tarafından yaratılan gelirlerle karşılanabilir hale geldiği tarih, ortalama 3-5 yıl arasında" diyor. Yenel'e göre

Rekor kırılan yılların en hızlıları (*)

Banka	2008	Banka	2013
Yapı Kredi	185	Ziraat Bankası	147
Vakıfbank	163	Vakıfbank	115
Akbank	152	QNB Finansbank	92
Garanti Bankası	138	DenizBank	79
İş Bankası	100	Garanti Bankası	65
DenizBank	80	İş Bankası	59
TEB	63	Halkbank	56
QNB Finansbank	47	TEB	35
Sektör toplamı	1.172	Sektör toplamı	787

Not: En çok şube açılan 2008 ve 2013 yıllarında en çok şube açan ilk 8 banka sıralanmıştır.
Kaynak: TBB



Not: (*) 2017, ilk çeyrek verileridir. Kaynak: TBB



BARBAROS UYGUN

hem rekabetin artması hem regülasyonlar nedeniyle şubelerin gelir üretiminde yavaşlama oldu. Bu süreçte giderler arttı. Tabii burada şube başına verilen yıllık yüksek şube harçları da artı maliyet yaratıyor. Bankacılık danışmanı Mehmet Sönmez, bundan 5 yıl öncesinde kâra geçme süresinin ortalama 2 yıl olduğunu aktarıyor. 10 yıl önce bir şube en fazla 12-18 ay arasında kâra geçiyordu. Barbaros Uygun, yakın geçmişte bu sürenin 1-2 yıl arasında olduğuna katılıyor. Albaraka Türk Genel Müdürü Melikşah Utku, son 10 yılda bankaların genel giderlerinin her yıl enflasyonun üstünde arttığına, buna karşın son 2 yılı saymazsak kâr marjının ciddi oranda daraldığına dikkat çekiyor.

İDEALİ VAR MI?

Bugün itibariyle sektörün şube sayısı 10 bin 700'ün üzerinde. Her ne kadar Ziraat Bankası Şube Bankacılığı Grup Başkanı Süleyman Türetken'in dediği gibi "Şubeleşme artış ivmesi geçmiş yıllarda olduğu kadar güçlü gitmeyecek" de olsa şubeler hala müşteriler için özellikle mevduat toplama ve büyük montanlı kredilerin alımında ana adres konumunda. Zaten Turkish Bank Genel Müdürü Mithat Arıkan, sektördeki çetin rekabet nedeniyle kapanan şubelerin yerinin piyasada anında dolduğunu, aynı bölgede yeniden müşteri kazanmak için 3 misli çaba harcamak gerektiğini aktarıyor. Peki bu kaotik ortamda bankalar için ideal şube sayısı kaç? 5 yıl sonra bu sayı kaç olacak?


SÜLEYMAN TÜRETKEN

Bugün pek çok banka, ideal şube sayısıyla çalıştığı fikrinde. Örneğin Süleyman Türetken, Ziraat Bankası'nın ideale yakın şube sayısına sahip olduğunu, sadece bu yıl ihtiyaca göre özellikle İstanbul ağırlıklı olarak şube açabileceklerini aktarıyor. Garanti Bankası, ING, HSBC ve ABank da bugünkü şube sayılarını ideal buluyor. Amerikan yönetim danışmanlık şirketi N2Growth Türkiye Yönetici Ortağı Tunç Akyurt, mevcut ortamda ideal şube sayılarının ilk 7 oyuncu için 800-900, orta lig için 500-600, küçük ölçekli bankalar için de 60-80 aralığında olduğunu söylüyor. Akyurt, dijital bankacılığının artmasıyla 2022'de en büyük bankaların 500-600, orta ölçeklilerin 300-400 ve küçüklerin de 50-60 şubeyle yola devam edeceklerini öngörüyor. Mehmet Sönmez'e göre ölçek büyüklüğüyle bireysel ve KOBİ müşterilerine etkin ulaşmak isteyen ilk 7 oyuncu için bugün ideal şube sayısı 750- 1000. 5 yıl sonra bu sayı en fazla 800 olacak. Sönmez, "Orta lig için bugün ideal şube sayısı 75-100 arası. Çünkü kurumsal, ticari ve sadece 'üst gelir'

"ŞİRKETLER OLDUKÇA ŞUBELER SÜRER"

MÜGE ÖNER / ABANK GENEL MÜDÜRÜ

MİSYON DEĞİŞİYOR

Günümüzde operasyonel birçok hizmet, teknolojik gelişmeler sayesinde dijital kanallarla kolayca çözülebiliyor. Bu gelişmelerden banka şubeleri de etkileniyor ama bu şubelerin yok olması anlamına gelmiyor. Konfor ve hizmete erişimde insan merkezli yeni yapılanmalar söz konusu. Kısacası şubelerin misyonu değişiyor. Ticari işletmeler fiziki olarak var olduğu sürece, şubeler de olacak. Çünkü şubeler, bankaların ticari hayattaki itibar yüzleri.

YENİ NESİL ŞUBE

Biz de bu süreçte "Danışman Şube" olarak adlandırdığımız yeni şubeleşme stratejimizi oluşturduk. Klasik şube yapısından farklı olarak, müşterilerimizin kendilerini daha rahat hissettirecek şekilde özel ve ticari görüşmelerin yapılabildiği danışman şube rolü bizim için önemli. Lounge konforundaki dinlenme alanları, özel görüşme odaları, teknolojik altyapısı ve iç mimari özellikleriyle alışılageldik banka şubesi algısından ayrışıyor. Konseptimizin ilk örneklerini İstanbul ve İzmir'de 10'a yakın şubede hayata geçirdik. Tüm şubelerimize taşımayı hedefliyoruz.



bireysel müşterilere odaklanıyorlar. 5 yıl sonra bu ligde ortalama şube sayısının en fazla 80 olacağını öngörüyorum" diyor.

BANKALARIN YOL HARİTASI

Bu gelecek tahminlerinin de gösterdiği gibi şubeleşme yarışı, orta lige geçme hedefindeki küçük oyuncularda ve her segmentte yaygınlaşma politikası güden kamu bankalarında izlenecek. Bir de tabii konvansiyonel bankacılıktan daha hızlı büyümesi hedeflenen katılım bankaları da yeni hizmet noktaları açacak.

İş Bankası Genel Müdürü Adnan Bali, yaptığı açıklamalarda bu konuda, "Önümüzdeki dönemde şubeleşmenin özel bankalarca verimlilik esaslı stratejilerle yürütülmeye devam edeceğini, şube açılışlarının kamu ve katılım bankaları ağırlıklı ve ihtiyatlı şekilde yavaşlayarak süreceğini öngörüyoruz" yorumunda bulunuyor.

Bu yılın başından beri 14 şubesiyle vedalaşan Garanti Bankası, burada stratejisini şube ağını en verimli seviyede tutarak mikro pazarlarda yeni noktalar açmak üzerine kuruyor. Son 5 yılda 1.400'den 1.800 civarında şubeye ulaşan Ziraat Bankası, artık daha küçük, daha butik şubelerde hizmet vermeyi planlıyor. Süleyman Türetken, "Biz sosyal bankacılık sorumluluğunu yerine getirmek amacıyla da şube açılabiliyoruz. Bunun en büyük göstergesi, başka hiçbir bankanın bulunmadığı 400'den fazla hizmet noktasında olmamız" diyor.

Daha küçük ölçekli bankalar ise daha iştahlı. Örneğin Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, tarım bankacılığı odaklı giderek bu yılın sonunda şube sayısını yüzde 10 artıracaklarını açıklıyor. Odeabank Genel Müdürü Hüseyin Özkaya, her yıl 3-5 şube açmayı planladıklarını aktarıyor. Katılım tarafında ise yeni oyuncuların etkisiyle daha güçlü bir trend var.

Ziraat Katılım Genel Müdürü Metin Özdemir, hedeflerini "Bu yıl şube sayımızı 44'ten 60'a çıkaracağız, büyümeye devam edeceğiz" şeklinde özetliyor. Öncelikle Anadolu'nun büyük şehirlerinde müşteriyle buluşan Vakıf Katılım ise 2018 sonuna kadar 100 şubeye ulaşmayı planlıyor.

Albaraka Türk Genel Müdürü Melikşah Utku, katılım bankası olarak şubeleşme yolunda atacakları

"KAPSAMA ORANIMIZI YÜZDE 90'A TAŞIYACAĞIZ"

UFUK UYAN / KUVEYT TÜRK GENEL MÜDÜRÜ

2020'YE KADAR DEVAM

2017'nin ilk yarısında en geniş coğrafi kapsama oranına sahip katılım bankası olarak 388 şubemizle hizmet veriyoruz. Son 10 yılda hızlı bir şubeleşme politikası izleyerek yüzde 35 olan coğrafi kapsama oranımızı yüzde 85'e yükselttik. Son dönemde verimlilik odağımızı artırarak şubeleşme hızımızı bir miktar düşürsek de bankaların şube kapattığı veya verimsiz şubelerini birleştirdiği bir dönemde biz şube açmaya devam ediyoruz. 2020'de şube sayımızı 460'a ulaştırarak coğrafi kapsama oranımızı yüzde 90'lı seviyelere taşımayı hedefliyoruz. Bu yıl 15 yeni şube açma hedefimizle sayıyı yıl sonunda 400'e yükseltmeyi hedefliyoruz.

VERİMLİLİK PROJELERİ

Şube başına toplanan fonlar ve kullandırılan fonlarda henüz gidecek yolumuz var. Oturmuş şubelerimizde verimliliği artırarak, yeni açtığımız şubelerde derinleşmeyi sağlayarak 2020'de şube başına toplanan ve kullandırılan fonları yüzde 80'lere varan oranda büyütmeyi hedefliyoruz. Bu noktada ciddi verimlilik projeleri yürütüyoruz. Son 5 yılda 170 yeni şube açtık. Bugün şubelerimiz ortalama 2 yılın altında bir sürede başa baş noktasına ulaşıyor.





MELİKŞAH UTKU





çok adımın olduğunu düşünüyor ve "2021'de 300 ve 2025'te 400 şubeye ulaşmak istiyoruz" diyor.

YENİ STRATEJİLERLE SAVAŞ

Bu yeni 'normal'de bankalar, şube yapılarını yeniliyor ve verimlilik adına iddialı önlemler alıyor. Garanti Bankası yöneticileri, her ne kadar şube ziyareti sıklığı azalsa da müşteri nezdinde şubelerin hala stratejik olarak önemli görüldüğüne vurgu yapıyor. Bu nedenle banka, finansal kararlar alırken destek bekleyen müşterilere özel merkezi hizmet modelini başlatıyor. Garanti Bankası yönetimi, "Klasik bankacılıktaki farklı işlemlerin farklı görev noktalarından yapılmasının önüne geçerek, tüm çalışanlarımızın her türlü hizmeti verebilecek donanımda olduğu daha bütünlüklü bir şube hedefliyoruz. Yeni hizmet modelimizin 2018'in üçüncü çeyreğinde tüm şubelerimizde olmasını planlıyoruz" açıklamasında bulunuyor. Benzer verimlilik anlayışıyla TEB, dijital bankacılıkla fiziki şubeyi birleştiren yeni şube konsepti geliştiriyor. TEB Bireysel ve Özel Bankacılık Kıdemli Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Mendi, "Ülkemizde hala şubelere ihtiyaç olduğunu düşünüyoruz. Pilot uygulamada olan 'Benim Yeni Nesil Bankam' ile ATM'den yapılan işlemleri genişleterek daha gelişmiş hizmet anlayışı tasarladık" diyor.

Bankaların odaklandıkları müşteri segmentinde de köklü bir değişiklik var. Artık büyük bankalarda daha çok KOBİ odaklı şubeler doğuyor. Ziraat Bankası Şube Bankacılığı Grup Başkanı Süleyman Türetken, önümüzdeki dönemde kendi şubelerinin odak noktasının KOBİ girişimci müşterileri olacağının altını çiziyor. Bu alanda Tunç Akyurt da aynı fikirde: "KOBİ ve ticari bankacılıkta şube ihtiyacı devam ediyor, bu segmentlerin bankalar için öneminin artması nedeniyle uzman kadroları da büyüyor." Eski bireysel bankacılık şubeleri ise ağırlıklı orta- üst gelir segmentindeki müşterilere hizmet veriliyor. Burada HSBC net bir örnek. 2016'da 190'dan fazla şubesini kapatan HSBC Türkiye, şube ağını özel bankacılık odaklı konumluyor. Bankanın genel müdür yardımcısı Ayşe Yenel, "Şube yapısı optimizasyonuyla stratejimiz için ideal şube yapısını yakaladık. 5 yılda yeni şube açmayacağız" diyor. C

"ODAKTA DİJİTAL BANKACILIK VAR"

TARİHİ DÜŞÜŞ

Şube sayıları sadece Türkiye'de değil tüm gelişmiş ekonomilerde azalma trendinde. Federal Deposit Insurance Corporation'ın (FDIC) tahminine göre son 10 yılda ABD'de toplam şube sayısı yüzde 8 azaldı ve 7 bin 700 adetten aza indi. İngiltere'de de son iki yılda binden fazla şubenin kapısına kilit vuruldu. 2016 yılı ilk yarısı verilerine göre İngiltere'de 1989'dan bu yana şube sayılarında yüzde 53 düşüş mevcut.

KÜÇÜK ŞUBELER

Düşüş trendinin ana nedeni, dijital kanallara kayış, regülasyon baskısı ve faiz politikalarının bankacılık kârlarını aşağı çekmesi. ABD'de bir şube açılışının maliyeti 2-4 milyon dolar arasında oluyor ve şube yıllık 200-400 bin dolar maliyetle çalışıyor. Bir şubenin kâra geçmesi ise 10 yıl gibi uzun bir zaman gerektiriyor. Aynı Türkiye'de olduğu gibi Bank of America, JP Morgan Chase gibi dev bankalar, gelişmiş ülkelerde daha küçük metrekareli, dijital bankacılığa odaklı şube konseptlerini deniyor. Tabii bu çabaların ana nedeni maliyetleri indirmek öyle ki PWC'nin araştırmasına göre bir işlemin şubede maliyeti 4 dolarken dijital kanallarda 20 sente denk geliyor.

ARAŞTIRMALAR NE DİYOR?

PWC 2017 Digital Bankacılık raporuna göre müşterilerin yüzde 62'si bankalarının fiziki şubelerinin olmasına çok önem vermediğini söylüyor. Banka müşterilerinin yarısı özellikle ilk defa mevduat yatırma ve kredi alma işlemlerinde bankaya gitmeyi tercih ediyor. Bu müşterilerin yüzde 25'i, şubesi olmayan bir bankada hesap açmayacaklarını da belirtiyor. Ancak The Financial Brand'ın bu yıl başında yaptığı bir araştırma, banka yöneticilerinin yüzde 49'unun geleneksel şube kanalının öleceğini düşündüğünü ortaya koyuyor. 'Şubeler kalır' diyen yönetici oranı ise yüzde 32.

"PAY ALMA



Turkish Bank, son dönemde yakaladığı büyümeyle dikkat çekiyor. Türkiye, Kıbrıs ve İngiltere'de toplam 1 milyar doları aşan aktif büyüklüğü bulunan TurkishBank Grubu bünyesindeki banka, gelecek planlarını mevduat ve kredilerde tabana yayılma üzerine kuruyor.



Turkish Bank Genel Müdürü **MİTHAT ARIKAN**, "Büyümeyi aktif tarafta ağırlıklı ticari kredilerde, mevduat tarafında ağırlıklı bireysel ve özel bankacılıkta yapmayı öngörüyoruz" diyor. Yönetici, bu yıl ticari ve KOBİ kredilerini yüzde 30-35 artırmayı planlıyor.

ELÇİN CİRİK ● ecirik@capital.com.tr

PLANI YAPMIYORUZ"



Aslında Turkish Bank, 35 yılı aşkın süredir Türkiye'de faaliyet gösteriyor. Ancak banka yavaş emin adımlarla büyümeyi tercih ediyor. Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre bankanın bu yılın ilk 3 ayında 1,4 milyar TL aktif büyüklüğü ve 1 milyar lirayı aşan kredi büyüklüğü var. Banka, son 2 yıldır daha atak büyümesiyle dikkatleri çekiyor. Turkish Bank 2016'yı mevduatta yüzde 41 ve kredilerde yüzde 30 büyümeyle tamamladı. Bankanın genel müdürü Mithat Arıkan, bu yıl da tüm finansal kalemlerde yüzde 30'larda büyüme yakalayacaklarını açıklıyor.

Bankanın kârlı büyüme planıyla ilerleme çabası var. Bu nedenle de Arıkan, mevduatta güçlü olmalarını sağlayan özel bankacılıkta hem mevcut hem yeni kazanılan müşterilerle yatırım bankacılığı tarafında daha derin ilişki kurmaya odaklandıklarını açıklıyor. Yönetici, ticari tarafta da KOBİ bankacılığının payını ikiye katlayacaklarını aktarıyor.

Turkish Bank Genel Müdürü Mithat Arıkan ile sektörün önündeki fırsat ve riskleri, bankasında bu dönemde atacakları adımları konuştuk:

● Turkish Bank'ın oyun planı nasıl?

■ 2016, bizim iyi büyüdüğümüz bir yıldı. Mevduatta yüzde 41, kredilerde yüzde 30 artış yakaladık. Bu yıl da bizim için piyasa dinamiklerini yakından takip etmek önemliydi. Bu yıl kredilerde yüzde 30-35 büyüme hedefimiz var ve ilk 6 ay sonuçlarında bu büyümeyi devam ettiriyoruz.

Genel olarak büyümeyi aktif tarafta ağırlıklı

ticari kredilerde, mevduat tarafında ise ağırlıklı bireysel ve özel bankacılık alanlarında yapmayı öngörüyoruz. Bu yıl ticari ve KOBİ kredilerini piyasanın el verdiği ölçüde yüzde 30-35 artırma planımız var. Bireysel mevduat özelinde bakarsak bu yıl sonunda yüzde 40 büyüme planlıyoruz.

Stratejimizde önem verdiğimiz noktalardan biri, mevduatların pasif fonlamasındaki payı. Geçen yıl mevduatların buradaki payını yüzde 51'di, ilk 6 ayda bu oranı yüzde 60'a taşıdık.

2017'de hem kredide hem mevduatta daha homojen bir yapıya kavuşmamız ana esas.

● Bugün kredilerinizin dağılımı nasıl?



İSTİKRARLI BÜYÜME PLANI

1 Hızlı pay alma ya da hızlı büyüme planımız yok.

2 Konjonktüre göre her yıl, 3 yıllık stratejik planlar hazırlıyoruz.

3 Amacımız, sağlıklı ve devamlılığı olan bir büyüme göstermek.

4 Özel bankacılıkta müşterilerimize daha derin hizmet vereceğiz.

5 KOBİ kredilerinin payını yüzde 5'ten 10'a çıkarmak istiyoruz.

6 Reel sektöre verdiğimiz kredilerin payı yüzde 75'e çıkacak.

7 2018'de 1-2 yeni şube açabiliriz. Şubede gidecek yolumuz var.

■ Kredilerimiz içinde bireysel kredilerin payı çok düşük. Aktifte odaklandığımız iki ana kaynağımız var: Kredilerin yüzde 68'i kurumsal-ticari ve KOBİ kredilerine gidiyor. Geri kalan kısım ise likiditesi daha yüksek olan mali kesime verdiğimiz kredilerden oluşuyor. İki yıl önce mali kesime verdiğimiz kredilerin payı yüzde 50'lerdeydi, aşağı çektik. Orta vadede mali kesime verdiğimiz kredi payını yüzde 25'lere indireceğiz, yani reel sektöre verdiğimiz kredilerin payı yüzde 75'e çıkacak.

Bu değişim hem kârlılığımızı yükseltiyor hem reel sektörde oyuncu sayısını artırarak daha tabana yaygın olmamızı sağlıyor.

● KOBİ bankacılığında büyüme hedefiniz var mı?

■ Evet, ticari krediler içinde KOBİ kredilerinin payını yüzde 5'ten 10'a çıkarmak istiyoruz. İlk yarıda da bu hedefe paralel gidiyoruz.

● Bireysel bankacılık ve özel bankacılıkta nasıl adımlar atacaksınız?

"ARTIK KGF ETKİSİNİ REEL SEKTÖRDE GÖRMELİYİZ"

KÂR POZİTİFTE BİTER

Sektörde kârlılık iyi gidiyor. İlk 3 ayda kârlar pik yaptı, 6'ncı ayda da aynı devam ediyor. Bu oran sürer. Bu yıl KGF kapsamındaki kredilerin etkisiyle kârlılığının devam edeceği görülüyor. 2017'nin 2016 yılına göre daha yüksek bir kâr rakamıyla pozitif biteceği kesin. KGF tarafındaki işlemlerle hem kredilerde büyüme hem kârlılık artışa geçti. Ancak bunun fonlanması noktasında ilk yarıda kaynak tarafındaki yüklenmeyle sektörde sızıntı başladı. Kredi/ mevduat rasyosu yükseldi. Bundan sonra içerideki pozitif gidişin mutlaka sektörün önemli araçlarından olan dış borçlanmaya da yansıması lazım. Başka türlü bu fonlamayı yapmak mümkün değil.

İKİ KAT YAKIN İZLEME

Bu yıl sektörün yüzde 12-15 arasında büyüyeceğini tahmin ediyorum. Bu büyüme özellikle kredilerde ticari tarafta olacak. İlk yarı çok iyi gitti, ikinci yarı daha sakin geçer. Ama tabii hızlı değişimler oluyor, rakamsallaştırmak kolay değil. KGF aracılığıyla verilen krediler piyasanın büyümesine katkı yaptı diye düşünüyorum. Artık reel tarafta büyümelerin de bunu doğrulaması lazım. Finansman sağlandı, iş bekler durumdayız. İşin gelmemesi durumu 2018 yılını etkileyecek. Sektörün gelecek yıl verilen bu kredilerin ödeme performanslarını yakın takip etmede iki kat hassasiyet göstermesi gerekiyor. Sektörde artık artan büyüklüklere paralel hassas bir izleme gündemden düşmeyecek. Yurt içinde reel sektörde batık oranları risk olarak görülürken yurt dışında kaynak bulmada karşılaşılan maliyet artışları, genel olarak piyasalardaki gelişmelere paralel yüksek likidite ihtiyaçları etkili olacak.



“MEVDUAT FAİZLERİ DÜŞMEYECEK”

ALGIYLA YÜKSELDİ

Piyasadaki fonlama eldeki mevduatla yapılamıyor, bu bir gerçek. Bugün gelinen noktada ekonomide yapılan bir derece artış, algıyı da rekabeti de etkiliyor. Başta rakamsal gereklilikten doğan fonlama ihtiyacının yarattığı bir piyasa faiz yükselişi vardı. Ancak bir süre sonra algı ve rekabetten dolayı bu daha fazla ivme kazandı. Normal mevduat faiz fonlamasında daha az gürültü çıksaydı, yüzde 12 olan mevduat faiz oranları yüzde 13-13,5'e gelirdi. Ama oluşan tabloda, algı ve rekabetle iyice yükseldi.

STABİL KALMALI

Bu yılın devamında da kaynak ihtiyacı devam edecek. Mevduat faizlerinin de yukarıda kalacağını öngörüyorum. Çıktığı gibi hızla aşağı inmeyecek. Ama buralarda stabil kalınması önemli. Çünkü sürekli yükselen trend yapısal olarak sorun olur. Stabil faiz oranıyla algıda da körelme olur. Geçen ay itibarıyla zaten kamu bankaları tarafında fiyatlamalar aşağı iniyor.

■ Bireysel bankacılıkta da pahalı mevduat yaratmıyoruz, fiyat rekabeti yapmıyoruz. Hizmette farklılık yaratarak uzun vadeli ilişki kuracağımız müşterilerle çalışıyoruz.

Özel bankacılığın mevduat hacmi, 2016 sonunda toplam mevduatımız içinde yaklaşık yüzde 15'ti. Son dönemde mevduatı tabana yaymak adına özel bankacılık dışında daha küçük montanlı mevduatta büyüme gerçekleştirdik. Özel bankacılıkta hareket planımız daha çok müşterilerimizle çalışmalarımızı çapraz satışlar aracılığıyla derinleştirmek üzerine kurulu. Piyasada özel bankacılıkta yatırım şirketlerine doğru bir yönelme var. Bankalar altyapı ve satış kadrolarını iştirakleri olan yatırım şirketlerine kaydırıyor. Biz de iştirakimiz Turkish Yatırım ile geçen yıl ortak bir yapı kurduk. Özel bankacılık müşterilerimize daha derin hizmet vermeyi hedefliyoruz. Burada yeni müşteri kazanmayı da planlıyoruz.

● Türkiye'de çok uzun yıllardır faaliyet gösteriyorsunuz. Yakın dönemde büyüme hızınızı artırma planınız var mı?

■ Bankanın ana sermayedarı Özyol Ailesi, kendi bankacılık anlayışı itibariyle başka işle uğraşmıyor. Bankada da büyüklükler üzerine hareket ederek oyun planı güdülüyor, mevcuttaki verimlilikle bankayı devam ettirecek oyun planı izleniyor.

Bizim hızlı pazar payı alma ya da hızlı büyüme planımız yok. Her yıl iç ve dış piyasalarda gelişen koşullara göre 3 yıllık stratejik planlar hazırlıyoruz. Belirtilen çerçevede amacımız, tek başına büyüme hızını artırma çabası yerine sağlıklı ve devamlılığı olan bir büyüme göstermek.

● Bu yıl büyümeleriniz nasıl olacak?

■ Bu yıl krediler, mevduat ve aktiflerde yüzde 30'larda büyüme hedefimiz var. Geçen yılı 5 milyon TL net kârla kapattık. Bu yıl da geçen yıla paralel bir kârlılığımız olacak. Müşteri sayılarımızda da önemli bir artış yaşanıyor. Öyle ki bu yılın 6 ayında kurumsal ticari segmentte müşteri sayımızı yüzde 15 ve bireysel segmentte yüzde 50 büyüttük.

● Yakın gelecekte bankaya ortak alma ya da satma gibi bir hedef bulunmuyor?

■ Hayır, yüzde 35 hisseyle ortağımız olan National Bank of Kuwait (NBK) Türkiye pazarına odağını artırırsa bankamızla elindeki potansiyeli kullanabilir.

Bankamız Türkiye, Kıbrıs ve İngiltere'de yani 3 ülkede toplam 40 şubesi, 1 milyar doları aşan aktif büyüklüğü ve 162 milyon dolar özkaynağı olan TurkishBank Grubu bünyesinde.

Kıbrıs'ta bulunan Türk Bankası, bu bölgede bir ilk olarak EBRD ile anlaşma imzaladı. 43 yıldır İngiltere pazarında faaliyet gösteren Turkish Bank UK ise ülkede yeni ödeme sistemlerine katılan 18 bankadan biri olma başarısını gösterdi. Agresif oyun planımız yok. Bizim önümüzdeki 3 yılda sermaye artırma planımız da bulunmuyor. Kendi yağımızla kavrularak büyüyoruz.

● Şube tarafında nasıl bir politika ve büyüme stratejisi izleyeceksiniz?

■ 13 şubemiz var. İlk adım olarak bu şubelerde optimizasyonu sağlamak, en iyi verimle çalışmak istiyoruz. Şube sayısı olarak bizim gidecek yolumuz var. Bu yıl yeni şube açılışı yapmayız ama 2018 gibi şubelerimizin maksimum hacmi yakalaması ile 1-2 yeni şube açabiliriz. C



ELÇİN CİRİK ecirik@capital.com.tr

gündem

Esnafa özel ürün

Bankacılıkta son 2 yıldır önemli büyüme kalemi KOBİ bankacılığından geliyor. Bu da bankaları KOBİ ölçeğinde farklı büyüklükte yeni müşteri bulma yarışına sokuyor. Şekerbank da bu amaçla yeni bir ürün çıkardı. Bankanın KOBİ bankacılığından sorumlu genel müdür yardımcısı **MURAT SABAZ** ile yeni "Dükkan Döndüren Paket"i konuştuk:



ÖZEL KREDİ VERECEĞİZ "Nakit akışı dönemsel olan faaliyet alanlarında çalışan esnaf ve işletmeler için 'Dükkan Döndüren Paket'i geliştirdik. Bu paket kapsamında 36 aya varan vadelerle, esnaf ve işletmelerin nakit akışlarına uygun olan dönemlere göre her yıl için dört aya kadar ödemesiz dönemli finansman imkanı sağlıyoruz. Perakende sektöründe birçok faaliyet alanının kendine göre mevsimsellik taşıdığını gördük. Örneğin kitap ve kırtasiye satışı yapanlar için yaz ayları durgunken, gelinlikçiler, düğün salonları veya klima cihazı satıcıları için kış aylarında aynı durum söz konusu. Detaylı bir araştırmayla kantinciler, düğün organizatörleri, gelinlikçiler, bisiklet - motosiklet satıcıları ve tamircileri, kitap - kırtasiye satıcıları, inşaat malzemesi satanlar, mobilyacılar, otomotiv yan sanayi ticareti ve tamir - bakım hizmeti verenler ve beyaz eşya satıcılarının yer aldığı geniş bir sektörel harita çıkardık.

HEDEF YENİ MÜŞTERİ Bu kapsamda esnaf ve işletmelerimize yönelik her yıl aynı dönemlerde ödemeleri hafifleten bir model kurduk ve nakit akışı dönemsel olan faaliyet alanlarında çalışan esnaf ve işletmeler için 'Dükkan Döndüren Paket'i geliştirdik. Sadece kredi taksitlerini değil, POS giderlerini de müşterimizin nakit akışının olumsuz etkilendiği dönemlerde azaltıyoruz. Perakende satışı olan müşterilerden yola çıktığımız için belli faaliyet alanlarındaki esnaf, mikro ve küçük işletmelere odaklanıyoruz. Bu segmentlerdeki müşterilerimize sağlayacağımız finansmanın önemli bölümünü bu paket dahilinde kullandırmayı planlıyoruz. 'Dükkan Döndüren Paket' ile hem mevcut hem yeni müşterilerimizin finansman ihtiyaçlarını nakit akışlarına uygun olarak düzenlemeyi hem de belirlenen faaliyet alanlarında uygun bir modelle yeni müşteri kazanmayı hedefliyoruz."

Sadakat için çalışıyor

niş alan

Bireysel emeklilik sisteminde hem gönüllü katılımcılarda hem de otomatik katılım aşamasında sistemden çıkışların artmasıyla emeklilik şirketleri güçlü sadakat programlarına odaklanıyor. Sektörün liderlerinden AvivaSA Emeklilik ve Hayat da "sadakat programlarını" yeniledi. Şirketin CEO'su **FIRAT KURUCA** bu yenilemeyle hedeflerini açıklıyor:

PERAKENDE SEKTÖRÜ DE VAR "Türkiye'deki emeklilik sektörüne bakıldığında, bu alanda faaliyet gösteren şirketlerin, benzer programlar kapsamında müşterilerine asistans veya daha çok hobi ile ilgili avantaj ve kampanyalar sunduğunu görüyoruz. Biz ise yenilediğimiz bağlılık programlarımız sayesinde, sektörde ilk kez perakende sektörü, online alışveriş siteleri, oteller, hastaneler ve otomotiv sektörü gibi oldukça geniş bir alanda, müşterilerine anında faydalanabilecekleri indirimler ve avantajlar sunan ilk firma olduk. En önemli yeniliklerden biri de kampanyaların her ay farklı içeriklerle yenilenmesi. Bu yeni süreçte müşterilerimizin tek yapması gereken, her ay e-posta veya SMS ile kendilerine iletilen kampanya avantajlarını takip ederek, fırsatları kaçırmamak.

TASARRUFA YÖNLENDİRİYOR Ürünlerimizin yapısı gereği, müşterilerimizle uzun süreli bir ilişki kurduğumuzun bilincindeyiz. Müşterileriyle en az 10-20 yıl hatta bazı durumlarda 50 yıldan fazla sürecek bir ilişki kurulan bir sektörde faaliyet gösteriyoruz. İlettiğimiz birçok yerde geçerli kampanya kodlarıyla müşterilerimiz, günlük harcamalarını indirimli olarak yapabiliyor. Bu sayede tasarruf edebiliyor. Kurumsal müşterilerimiz de dahil olmak üzere, tüm BES müşterilerimiz sadakat programından faydalanabiliyor. Ayrıca AvivaSA bünyesinde Emeklilik Gelir Planı'na sahip müşterilerimiz de aynı kampanya ve avantajlardan yararlanıyor. Satış ekiplerimize bu konuda, müşterilerimizi doğru bilgilendirmeleri için sürekli eğitimler veriyoruz."

CEO TWEET

EROL BİLECİK
"Gençlerimize hayal kurmayı ve kalıpların dışına çıkarak düşünmeyi öğretebilirsek, dünyayı şaşırtacak girişimler ülkemizden de çıkacaktır."

MEHMET ŞİMŞEK
"Dünya borsalarının değeri 76,3 trilyon dolar ile tarihi zirveye ulaştı. Borsaların değeri küresel milli geliri aşmış."

ALİ İHSAN GÖKER
"Hazine, bugün 2,43 milyar TL borçlandı. Hazine borçlanması tam gaz sürüyor. Temmuz bütçe açığı da bomba gelecek."

SONER CANKO
"2017 Küresel İnovasyon Endeksi yayınlandı. 127 ülke sıralamasında 1'inci İsviçre, 2'nci İsveç, 3'üncü Hollanda ve 43'üncü Türkiye..."

[CEO Ajanda]

Neleri basitleştiriyorsunuz?

Finans dünyasında müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin değişmesi ve verimlilik gibi nedenlerle kurumlar işleyişlerini yeniliyor. Daha basit ve kolay işleyen süreçlere ve ürünlere yöneliyorlar. Biz de bankalardan sigorta şirketlerine kadar farklı sektörlerde gerek şirket içi gerek müşteri tarafında yapılan basitleşme çalışmalarını sorduk:

KATMA DEĞERİ OLMAYANI KALDIRIRIZ "Esasen biz baştan beri yeni nesil bankacılık anlayışıyla çalışıyoruz. Buna göre ürün, süreçler ve organizasyonu kendi başlarına ele almıyoruz" diyen **Bank Pozitif CEO'su Hasan Akçakayalıoğlu**, bakış açılarını ve çalışmalarını şöyle aktarıyor: "Hepsini bir bütün olarak düşünüyoruz. Müşteriye ve bankaya katma değeri olmayan tüm unsurları ortadan kaldırmayı hedefliyoruz. Bu, tüm süreçler ve tüm organizasyon için geçerli. Örneğin, bilgi işlem sisteminde bir değişiklik ya da geliştirme talebi olduğunda, buna kendi başına bakmıyoruz. Bu fonksiyonu kullanan tüm süreçler ve organizasyonu, kişileri gözden geçiriyoruz. Belirlediğimiz alanlarda, yeni nesil bankacılık anlayışıyla en iyi hizmeti sunmayı hedefliyoruz."

İNSAN GÜCÜNDEN SELF-SERVİSE **Anadolu Hayat ve Emeklilik Genel Müdürü Uğur Erkan** da son yıllarda temel sigortacılık yazılımlarını ve donanım altyapılarını en yeni teknolojilerle yenilediklerini aktarıyor. Erkan, "Son iki yıldır katlanarak artan müşterilerimize en iyi şekilde hizmet verebilmek için iş modelimizi insan gücünden self-servis kanallara doğru kaydırdık. Müşterilerimizin işlemlerini kendilerinin yapabileceği mobil şube, internet şube ve IVR, SMS gibi kanallara da oldukça yatırım yaptık. Örneğin otomatik katılımdan caymak isteyen müşterilerimizin yüzde 70'inden fazlası tamamen self-servis kanalları kullanarak işlemlerini tamamladı. Bu bize büyük hız ve maliyet avantajı sağladı" diye konuşuyor.



GÖSTERGE

2016 yılında **GSMH içinde kamu borcunun en yüksek olduğu ülke** yüzde 85 payla Mısır, onu yüzde 63 payla İsrail ve yüzde 48 pay ile Katar izliyor. **Türkiye**'nin ise kamu borçlarının GSMH içindeki payı **yüzde 28**'de kalıyor.

ROBOT DÖNÜŞÜM PROJESİ **Aksigorta Genel Müdürü Uğur Gülen** de sigortayı kolay, yalın ve erişilebilir hale getirmek vizyonuyla iş yapış şekillerinde yaptıkları değişimi şöyle özetliyor: "Pek çok inovasyon projesini hayata geçiriyoruz. Bunlardan biri Robot Dönüşüm Projesi. Tekrarlanan, kural tabanlı ve manuel olan işleri otomatik hale getirerek, poliçe üretiminden hasar dosyası açılmasına kadar 10'dan fazla süreci sanal çalışanlarımızla gerçekleştiriyoruz. Bu sistemi 7 aylık sürede 4 farklı süreçte uyguladık ve 42 milyon TL'lik gelir sağladık. Sanal çalışanları ileriki dönemde hasar ve üretimde daha da yaygınlaştırmayı, finans ve tahsilat bölümlerinde de aktif hale getirmeyi planlıyoruz. Ayrıca sosyal medya ve mesajlaşma uygulamalarıyla kasko teklifi veriyor, dijital kanallarımızda müşterilerimize chatbot uygulamasıyla anlık hizmet desteği sağlıyoruz."



"KGF" OYUNU DEĞİŞTİRECEK

Bankalardan sonra leasing şirketleri de haziran ayı itibariyle KGF destekli işlem yapmaya başladı. Ancak izni sadece banka iştiraki leasing şirketleri aldı. KGF destekli işlemlerin bu yılın ikinci yarısında sektör cirosuna yüzde 3-5 büyüme getireceği düşünülüyor. Asıl etki ise 2018'de bekleniyor. Gelecek yıl yüzde 10 civarında bir katkı yapması öngörülüyor.

ELÇİN CİRİK • ecirik@capital.com.tr

Leasing sektörü, yeni işlem hacminde 2016'yı yüzde 8 artışla 18,6 milyar TL büyüklükle kapattı. Sektör yöneticileri, 2017 yılında da yeni işlem hacminin yıllık yüzde 20-25 artış yapacağını öngörüyordu. Bu yılın ilk verileri de bu öngörüyü doğruluyor. Finansal Kurumlar Birliği Başkanı Mehmet Cantekin, sektörde işlem hacminin 2016 yılı ilk 3 ayında 40 milyar TL iken 2017'nin aynı döneminde 50 milyar TL'ye çıktığını açıklıyor. Yani yüzde 25'lik bir büyüme mevcut. Kârlılıkta ise yüzde 20'ye yakın artış var.

Haziran ayı itibariyle leasing sektörü, müşterilerine Kredi Garanti Fonu (KGF) ile destek vermeye başladı. KGF destekli işlemlerin, büyümeleri hedeflenen rakamlardan daha da yukarı taşıması bekleniyor.

KİME İZİN VAR?

Yalnız burada önemli bir nokta var ki bu sektörde rekabetin yönünü de değiştirecek. Bugün sadece banka iştiraki olan leasing şirketlerinin KGF destekli leasing işlemi yapmasına izin veriliyor.

"KGF'den yeterli oranda faydalandığımızı söyleyemeyeceğim. Tüm birlik üyelerimizin KGF kefaletinden faydalanması adına çalışmalarımız oldu" diyen birlik başkanı Mehmet Cantekin, banka iştiraki olan leasing ve finansman şirketlerinin bankaların sağlamış olduğu sermaye çerçevesinde KGF'den faydalanmasının yolunun açıldığını belirtiyor.


MEHMET CANTEKİN


FATİH TORUN

Aslında banka iştiraki olmayan leasing ve finansman şirketlerinin de KGF'den faydalanması yönünde Bakanlar Kurulu kararı çıkmasına rağmen KGF ile mutabık kalınamadı. Çünkü KGF, tüm şirketlerin 5 milyon TL asgari sermaye sağlaması şartıyla destekten yararlanabileceğini açıkladı.

Dolayısıyla banka iştiraki olmayan oyuncular için KGF'nin işlem hacimlerinde maalesef bir etkisi olmayacak. Bu tablo, KGF destekli işlemlerin sadece 10 kadar büyük oyuncu tarafından yapılabileceği sonucunu doğuruyor. Bu kararla piyasadaki önemli oyunculardan Deniz Leasing bile bu oyunun dışında kaldı. Deniz Leasing Genel Müdürü Kahraman Günaydın, "Deniz Leasing'in ortaklık yapısı yüzde 51 Denizbank AG ve yüzde 49 Denizbank. Denizbank AG'nin ortaklık yapısı da yüzde 100 Denizbank olmasına rağmen ilk ortaklığa bakıldığından KGF kaynaklı kredilere aslında ana ortağımız Denizbank'ın şemsiyesi altında katılamıyoruz" diye konuşuyor.

OLUMLU ETKİ

Bugün leasing şirketlerine KGF tarafından tanınan limit, sektörün yıllık cirosunun yüzde 5'i seviyesinde. Bu nedenle bu yıl için KGF'nin yıllık sektör büyümesine yüzde 3-5 arasında artı katkı yapması bekleniyor.

Yapı Kredi Leasing Genel Müdürü Fatih Torun ve Garanti Leasing Genel Müdürü Ünal Gökmen, bu yeni gelişmenin 2017 işlem hacminde yüzde 3 gibi bir ek getireceğini öngörüyor. Ziraat Leasing Genel Müdürü Sinan Çevik'e göre de KGF, leasing sektöründe bu yılın


ÜNAL GÖKMEN
GARANTİ LEASİNG GENEL MÜDÜRÜ

"LİMİTLER DAHA YÜKSEK OLMALI"

DOĞRU SEGMENTE DESTEK

Leasingi en çok KOBİ segmenti kullanıyor. Sağlanan KGF desteğiyle KOBİ'lerin leasingle yapacakları yatırımlarda teminat kolaylığı sağlanıyor. Böylelikle KOBİ'lerin leasing sektörü içerisindeki kullanım payının artması, KOBİ'ler için birçok avantaj sunan finansman alternatifimizin sektöre yeni müşteriler kazandırması bekleniyor.

İSTİHDAMA KATKI

Leasing sektörünün yıllık yeni işlem hacmi yaklaşık 20 milyar TL. KGF teminatı direkt satıcılara ödeme yaparak yatırım finansmanına doğrudan katkı sağlıyor. Sektörümüzün yatırımı birebir finanse ettiği göz önüne alındığında leasing sektörüne verilen limitin daha fazla olması durumunda KOBİ'lerin yatırımlarının daha fazla olması, üretimin ve dolayısıyla istihdamın daha yüksek olması kaçınılmaz. KGF limitlerinin leasing sektörü için daha yüksek olması gerektiğini düşünüyoruz.

BİR ADIM ÖNE ÇIKARIR

Leasing sektörünün önemli oyuncularını banka iştirakleri oluşturduğundan, bu alandaki rekabette bir farklılık olacağını düşünmüyoruz. Ancak KGF desteklerinin Garanti Leasing gibi üretimi ve büyümeyi destekleyen leasing şirketlerini bir adım öne çıkaracağını tahmin ediyoruz.



CÜNEYT AKPINAR

sonunda yüzde 5-10 arasında artı büyümeye yaratacak.

Bu olumlu etki, ilk işlemden görünmeye başladı. Öyle ki KGF nezdinde sektörde ilk işlemi gerçekleştiren Yapı Kredi Leasing'in genel müdürü Torun, "KGF teminat eksikliği hisseden firmaların sorununu çözmeye yönelik bir ürün olduğundan bu tarz firmaların taleplerinin KGF ile olumlu değerlendirilmesi, doğal olarak iş hacmimiz ve adetlerimize olumlu yansıyor" yorumunu yapıyor.

"KGF teminatının en sağlıklı kullanacağı alan leasing. Çünkü yatırımların nereye gittiği öngörülebiliyor ve banka kredilerinde yaratılan spekülasyonlarda olduğu gibi farklı amaçlarla kullanımın önüne ancak leasing KGF kredisiyle geçebiliriz" diyen Burgan Leasing Genel Müdürü Cüneyt Akpınar, KGF ile yapılan sözleşme içeriklerinin leasinge uyarlanması zaman aldığından asıl büyüme etkisinin 2018'de görüleceğini düşünüyor. Akpınar, limitlere bağlı olarak 2018'de KGF destekli işlemlerin sektörde artı yüzde 5 büyüme getirmesini öngörüyor.

YENİ MÜŞTERİ KAZANDIRACAK

Tabii 2018'de daha yüksek limitler verildiği takdirde KGF'nin yarattığı hızlandırıcı ivmenin oranı daha da artacak. QNB Finans Leasing Genel Müdürü Metin Karabiber, "Esas etkiyi ilave açılacak limitlerle 2018 ve sonrasında görebiliriz. Sektör cirosunda ve kazanılan yeni müşteri adedinde yüzde 10'luk artış sağlayabilecek" yorumunda bulunuyor.

Gerçekten de KGF işlemleri, sadece işlem hacminde değil sektörün yeni müşteriyle buluşması noktasında da önem kazanıyor. Fatih Torun, sektörün bugün 60 bini aşkın müşteri sayısında yeni ve özellikle KOBİ segmentinde şirketlere ulaşmada KGF destekli işlemlerin muhakkak olumlu etkisinin görüleceğini aktarıyor.

Banka iştiraki leasing şirketleri de bu yeni ortamda kendilerine yeni hedefler belirliyor. "KGF tarafından şirketimize tanımlanan başlangıç limitini mümkün olan en kısa sürede kullandırmayı hedefliyoruz" diyen Fatih Torun, bu şekilde 300 kadar yeni KOBİ müşterisini portföylerine katacaklarını açıklıyor. Torun, bu işlemlerde özellikle üretim makinelerine destek sağlayacağının da altını çiziyor.

Burgan Leasing Genel Müdürü Cüneyt Akpınar, KGF desteğiyle KOBİ'lere ağırlık vermeye devam edeceklerini ve verilen limitlere bağlı olarak 2018'de KGF destekli işlemlerin şirket işlem hacmine yüzde 3 ek büyüme getireceğini söylüyor.

Garanti Leasing ise KGF destekli işlemlerde iş ve inşaat, tekstil, metal işleme ürün gruplarına odaklanmayı planlıyor.

QNB Finansleasing Genel Müdürü Metin Karabiber, hedeflerini "KOBİ segmentindeki odağımızı sürdürerek KGF işlemlerinin 2018'de şirket cirosunda ve kazanılan yeni müşteri adedinde yüzde 10'luk bir artış sağlayacağını düşünüyoruz" sözleriyle özetliyor. C

"FİNANSMAN İÇİN EN DOĞRU MODEL"

METİN KARABİBER / QNB FİNANSLEASİNG GENEL MÜDÜRÜ

ÖNEMLİ BİR İŞLEV

Türkiye'nin yeterli istihdam yaratabilmesi için düzenli ve dünya ortalamasının üzerinde ekonomisini büyütmesi gerekiyor. Leasing sektörü de doğası gereği büyüme yaratan yatırımları finanse ettiği için Türkiye'nin büyümesinde önemli finansman araçlarından birisi. KGF, bu yatırımların finansmanında gerekli uzun vadeli kredilerin oluşumunda vereceği kefaletle çok önemli bir işlemi yerine getirecek.

ASIL ETKİ 2018'DE

KGF ilk kez leasing şirketleri üzerinden finansman yaratacak. Yatırımların finansmanı için en doğru model bu. Şu anda leasing şirketlerine KGF tarafından tanınan limit, sektörün yıllık cirosunun yüzde 5 seviyesinde. Ancak sistemi doğru hareket ettirebildiğimizde yatırımlar için KGF'nin vereceği ilave kefalet limitleriyle anlamlı büyümeleri, 2018 yılında görmeye başlayacağız.





SELİM ELHADEF

selim.elhadef@tr.ey.com

EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Bölüm Başkanı ve Finansal Hizmetler Sektör Lideri

Finansal hizmet sektöründe yatırımcının gözdesi Batı Avrupa

Avrupa ve bölge kapsamındaki ülkelerin yatırım çekiciliğini mercek altına alan EY araştırmasının sonuçları, Batı Avrupa'nın finansal hizmet sektörü liderleri için en cazip bölge olmayı sürdürdüğüne işaret ediyor. EY Avrupa Yatırım Çekiciliği Araştırması'na katılan sektör liderlerinin yüzde 56'sı finansal hizmet yatırımları için Batı Avrupa'yı tercih ettiğini belirtiyor. Avrupa'ya yapılan total doğrudan yabancı yatırım (DYY) projeleri, 2016 yılında bir önceki yıla göre yüzde 6 artış göstererek 295'e ulaştı. Bölge genelinde Birleşik Krallık yatırımcılar için en yüksek çekiciliğe sahip ülke olarak öne çıktı. Ülke geçtiğimiz yıl 99 DYY projesi çekerek bir önceki yıla göre yüzde 5'lik bir artış yaşadı ve aynı zamanda 2006'dan bu yana en yüksek proje sayısına ulaştı. Doğrudan yabancı yatırım proje sayısı bakımından ikinci sırada yer alan Almanya, finansal hizmet sektörüne 39 doğrudan yabancı yatırım projesi çekti ve bir önceki yıla göre yüzde 18 yükseliş kaydetti. Üçüncü sıradaki Fransa ise 2015 yılına göre yüzde 25 artış kaydederek doğrudan yabancı yatırım proje sayısını 25'e çıkardı.

Batı Avrupa'nın finansal hizmet sektörü yatırımlarındaki öncülüğünü Kuzey Amerika takip ediyor. Araştırmaya katılan sektör liderlerinin yaklaşık yarısı (yüzde 46) Kuzey Amerika'nın yatırım için ideal bir bölge olduğunu düşünüyor. Çekicilik bakımından üçüncü sırada yer alan Çin'in yatırım için ideal bir yer olduğunu düşünenler yüzde 37 seviyesindeyken, Asya bölgesi geneli için bu oranın yüzde 22 olduğu görülüyor.

Bölge genelinde etkisini sürdüren politik ve ekonomik belirsizlikler göz önünde bulundurulduğunda, Avrupa'nın finansal hizmet yatırımlarında dünyanın öncü bölgesi olarak pozisyonu koruması, küresel ekonomik görünüm için kesinlikle olumlu bir gelişme. Bölgede büyüme görünümün iyileşmesi, finansal hizmet sektörünü de canlandırıyor. Diğer taraftan, teknolojide yaşanan ilerlemeler, pazar payını genişletmek veya rekabet gücünü korumak isteyen şirketler için inovasyon ve finansal teknolojiyi (Fintech) her zamankinden önemli kılıyor. Araştırmaya katılan global finansal hizmet sektörü yatırımcılarının yüzde 72'si Avrupa fintech sektörünün bölgenin yatırım çekiciliğinde önemli bir faktör olduğunu ifade ediyor. Bu anlamda Londra en çekici fintech merkezi olarak kabul görürken San Francisco ve New York gibi ABD şehirleri ikinci ve üçüncü sırada yer alıyor. Berlin ise dördüncü sırada bulunuyor.

Finansal hizmet şirketlerinde büyüme görünümü incelendiğinde, araştırma katılımcılarının yüzde 33'ü büyümenin inovasyon programları kaynaklı olarak gerçekleşeceğine inanıyor. Bununla birlikte katılımcıların yüzde 30'u yeni işletme modellerinin büyümeyi destekleyeceğini düşünürken, yüzde 20'si ise fintech organizasyonlarıyla yapılacak ortaklıkların büyümeyi ivmelendireceğini belirtiyor. Finansal hizmet şirketlerinin önümüzdeki üç yıllık dönemde yatırım yapabileceği inovasyon temelli alanlar arasında yeni ürün/hizmetler, teknolojik dönüşüm, yeni işletme modelleri, müşteri deneyimi programları ve ödeme modelleri yer alıyor. BT sistemleri, veri analizi, bulut bilişim, robotik süreç otomasyonu, yapay zekâ ve blockchain alanlarında faaliyet gösteren teknoloji firmalarının yakın gelecekte finansal hizmet şirketleriyle güçlü iş birlikleri kuracaklarını öngörüyoruz.

Bu anlamda fintech inovasyonlarının özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki bankalar için büyük fırsatlar barındırdığı görüşündeyiz. Türkiye'de bankacılık sektörü, fintech'in sunduğu imkânları kullanarak ürün/hizmet çeşitliliğini ve müşteri tabanını kayda değer şekilde genişletebilir. Bununla birlikte genel olarak finansal hizmet sektörünün fintech şirketleriyle gerçekleştirdiği iş birlikleri hem yurt içi hem de küresel ölçekte pazar paylarının artmasına destek olacaktır.

Öte yandan fintech inovasyonlarının veri yönetimi ve analizde üst düzey finans yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu güvenilir bilgiyi karşılayabileceği kanaatindeyiz. Geleceğe dönük yönlendirme sağlayan analiz yapılabilmesi, fintech inovasyonlarının finansal hizmet sektörüne katacağı en büyük değerlerden biri olacaktır. Gelişen ülkelerde akıllı cihaz kullanımı günümüzde gelişmiş ülkelerdeki tüketicilerle kıyaslanabilir seviyeye ulaştı. Dolayısıyla tüketicilerin teknolojiyi yaygın olarak kullanması ile birlikte alışkanlıkları değişirken, kullandıkları dijital kanallarından beklentileri de yükseliyor. Sonuç olarak finansal hizmet şirketleri, fintech inovasyonlarının uygulanması ve dijital dönüşümde teknolojinin hızına yetişemezse pazar payında sürdürülebilir büyüme beklentileri gerçekçi olmaz. C

"DÜŞÜK TAVAN FİYAT SEKTÖRÜ AŞAĞI ÇEKTİ"

Aslında hayat dışı sigortacılık yıla iyi bir başlangıç yapmıştı. Ancak zorunlu trafik sigortalarında tavan fiyat uygulamasına geçilmesi, ilk yarıda büyümeyi olumsuz etkiledi. Öyle ki ilk 6 aylık prim üretimi sadece yüzde 7,5 arttı. Bu tabloda zorunlu trafik sigortaları prim üretiminde yüzde 11,5 düşüş olması etkili oldu. Anadolu Sigorta Genel Müdürü İlhami Koç, "Bu sigorta zorunlu olduğu için politika yapıcının fiyatı kontrol etmesini normal görmek lazım. Ama tavan fiyat çok düşük belirlendi, tavan fiyat olmaktan çıkıp tek fiyat oldu. Tavan fiyat biraz daha yukarıda belirlenseydi aşağıda rekabet alanı olurdu" diyor.

Koç, bu alanda riskli araçlar için uygulamaya geçilen havuz sisteminde oluşabilecek iki riske de dikkat çekiyor. Bugün havuz sistemine giren araçların, toplam araç sayısının yüzde 15'ine denk geldiğini söyleyen yönetici, "Hasar yönetiminde hasar maliyetlerini artırabilir. Çünkü normalde şirketler hasarları kendi kaynaklarından ödedikleri zaman, suistimal ihtimalinden tamiratta kullanılan malzemeye kadar her şeye dikkat ediyor" diyor.

İkinci riski ise şöyle anlatıyor: "Havuzda kâr ya da zarar olamayacağından eksiye gidildiği hissedildiğinde kamu otoritesinin fiyatları yukarı çekmesi gerekir. Çekmezse ne olacak? O gün geldiğinde kamu otoritesi 'Fiyat artışı yapmayalım' derse bu yine sistemde yük yaratmaya başlayacak."

Bireysel sigortalarda değişen aile yapısıyla büyüme öngören Anadolu Sigorta Genel Müdürü İlhami Koç ile sektörün mevcut tablosunu konuştuk:

● Son verilere göre yıl sigorta sektörü için nasıl geçiyor? Büyüme trendi sürüyor mu?

■ Sigorta sektörü diğer finans alanlarından daha hızlı büyüyor. Geçen 10 yılda sektörün yıllık ortalama prim üretimi yüzde 20 artış gösteriyor. 2017'nin ilk 3 ayında da aynı trend devam ediyordu, ancak son dönemde bir kesinti yaşanıyor.

Bu yıl 6 ay sonuçlarına göre hayat dışı sigortacılıkta prim artışı geçen yıla göre yüzde 7,5 oldu. Ortalama büyümenin altında gidiyoruz. Bunun ana nedeni de zorunlu trafik sigortaları. Sektörde zorunlu trafik sigortalarının prim üretimindeki payı yüzde 28'e yakın ve bu üründeki

Sigortada oyun yine değişti. Zorunlu trafik sigortalarındaki tavan fiyat uygulaması, sektörün büyümesini aşağı çekti. Anadolu Sigorta'nın genel müdürü İLHAMİ KOÇ, "İlk yarıda zorunlu trafik sigortasında yüzde 11,5'lik düşüş yaşandı. İlk 5 ayın sonunda bu düşüş yüzde 8,9'du, son bir ayda hızlandı" diyor. Koç, aynı nedenle kârlılığın bu yıl 2016'ya göre daha düşük geleceğini öngörüyor.

ELÇİN CİRİK
ecirik@capital.com.tr



"HEDEFİMİZ DENGELİ BÜYÜMEK"

BÜYÜME

Anadolu Sigorta olarak büyümelerimiz, büyük bir oyuncu olduğumuz için sektör paralelinde oluyor. Bu yıl da sektör kadar, yani yüzde 10'larda bir büyüme bekliyoruz. Bu yıl başında yaptığımız bütçe tavan fiyat uygulaması sonrası tamamen değişti, revizyon yapıyoruz. 2016 yılında prim üretiminde yüzde 24'lük büyüme ile 4,5 milyar TL prim üretimi gerçekleştirdik. Sigorta sektöründe kârdan feragat ettiğiniz anda prim üretimi ve sigortalı sayısında hızla büyümek çok kolay, ama hedefimiz, kâr ve prim üretimi büyümesi arasında dengeyi sağlayarak büyümek.

SAĞLIK

Bizim gibi şirketlerin sektördeki herhangi bir branşta yokuz demesi mümkün değil, her alanda varız. Ama kârsız olduğu halde büyüdüğümüz alanlara bakarsak sağlıkta bu şekilde büyümek istiyoruz. Sağlık branşında pazar payımız diğer alanlara göre biraz daha düşük. O nedenle burada büyümek isteğindeyiz. Aynı şekilde tamamlayıcı sağlık sigortalarında da gerideyiz. Pazar payımızı artırmayı hedefliyoruz.



"BANKASÜRANSIN PAYINI YÜZDE 20'YE ÇIKARACAĞIZ"

KÂR FORMÜLÜ

2016 sonunda hayat dışı sigortacılıkta yüzde 12,6 payımız bulunuyor. 2017 sonunda da benzer bir pazar payıyla yılı kapatırız. Yalnız kârlılığımız daha yukarıda olacak. Kârlılığı artırmak için yatırım portföyümüzü farklı yönetiyoruz. Benim tecrübem de yatırım alanında olduğundan portföyümüzü daha efektif ve profesyonel yönetilmesini sağlamak için çalışıyoruz. Bir de prim-kâr dengesini her branşta kurmaya çalışıyoruz, kuramadığımız yerlerde karar alıyoruz.

DİJİTALLEŞME

3 yıllık hedeflerimizde, yeni teknolojilere geçişle şirket içinde acente teşkilatıyla birlikte dijital dönüşüme gideceğiz. İlk sonuçları da bu yıl sonunda alacağız. Aynı şekilde daha kârlı olan bankasürans kanalını kullanmak istiyoruz. Bugün prim üretimimizde bankasürans kanalından gelen prim yüzde 13. Yıl sonunda bu sayıyı yüzde 15'e çıkarmak istiyoruz. Ana sermayedar İş Bankası'nın dijital kanallarından sigorta satışını artırmak da hedefimiz. Bu şekilde de bankasüransın payını 3 yıl sonra yüzde 20'ye çıkarmak istiyoruz.

en ufak fiyat değişimi tüm büyümeyi etkiliyor. Zorunlu trafik sigortalarında tavan fiyat uygulamasına geçilmesi, bu yıl büyümeyi aşağı çekti. İlk yarıda zorunlu trafik ürününde geçen yıla göre yüzde 11,5'lik düşüş yaşanıyor. İlk 5 ayın sonunda bu düşüş yüzde 8,9'du, son bir ayda hızlandı.

Ancak trafik dışı prim üretimi büyümesine bakarsak yüzde 17,2'nin üzerinde büyüme var. Sigortalı sayısında gelişim de düzgün gidiyor. 5'inci ay sonunda teminat sayısında geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 17'lik artış görünüyor.

● Trafik branşı dışı büyümede hangi alanlar öne çıkıyor?

■ Burada prim üretiminde payı yüksek olan branşlara bakmak gerekiyor. Yılın ilk yarısında yangın, sağlık ve genel sorumluluk alanlarında yüksek büyümeler yazıldı. Yangında ilk yarıda yüzde 21,6, sağlıkta yüzde 18 ve genel sorumluluk branşında yüzde 25,5'lik artış görülüyor. Genel zararlardaki yüzde 20 büyüme de dikkat çekici. Yangının büyümesinde kurumsal müşterilerin etkisi yüksek, ekonomideki rahatlama bu alanda rol oynuyor. Büyük projeler ve yatırımlar arttıkça, yangın ve nakliyat tarafında olumlu etkileri görüyoruz.

● Sağlık tarafındaki büyümede, sektörün odaklandığı tamamlayıcı sağlık branşının önemli bir etkisi oluyor mu?

■ Hayır, hala asıl büyüme ana ürün özel sağlık sigortalarından geliyor. Tamamlayıcı sağlık ve yabancılara özel sağlık ürünlerinin payı hala küçük rakamlarda kalıyor.

● Peki yılın ikinci yarısı nasıl olacak?

■ Bu yıl sonunda sektörün prim üretimi yüzde 10'larda olacaktır. Geçmiş yılların altında kapacaktır. Kesin olan şu ki zorunlu trafik alanı büyümeyecek. Yangın ve sağlık gibi büyüyen branşlarda aynı büyüme trendi sürer. Bireyseldeki büyümenin ise aile yapısındaki sosyokültürel değişimden kaynaklandığını düşünüyorum.

● Nasıl bir değişimden bahsediyorsunuz?

■ Prim üretiminde artış şehirleşme ve değişen aile yapısından kaynaklanıyor. Geçmişte tipik aile yapısı geniş aileydi, aile üyelerinin başına bir felaket geldiğinde yakın akrabalarla yardımlaşma yoluyla sorun çözülürdü. Eskiden hayat aile ortamı ve tanıdıklardan ibaretti, evlilikler de yakın tanıdık çevreden olurdu. Artık bu ortadan kalktı, şimdi bireyler farklı kültürel çevrelerden uzak bağlantılı kişilerle evleniyor. Bu nedenle de bireyselleşme artıyor, ailelerin koruması azalıyor. Yeni nesil işe giriyor, hemen refahın bir parçası olarak gördüğü özel sağlık sigortasını yaptırıyor. Otomobil ya da ev aldığında hemen sigortalatıyor. Bireysel sigortalarda büyüme, bu trendle giderek artıyor.

Bu eğilim, sigorta şirketleri için de avantajlı, sigortalı havuzu ne kadar çok büyürse kişi başı-



na maliyet de o kadar düşüyor. Şirket tarafında da böyle bir artısı var. Bu nedenle bireysel sigortalarda önümüzdeki dönemde iyi bir büyüme olacağını tahmin ediyorum.

Kurumsal sigortalarda ise ilk etken ekonomik büyüme. Canlılık arttıkça şirketlerin sigorta alma iştahları artıyor. Bir de şirketler finans sektörüyle içli dışlı oldukça sigorta ihtiyacı yükseliyor.

● "Riskli Sigortalılar Havuzu" modeli, bu yıl sektörü nasıl etkileyecek?

■ Türkiye'de sigorta sektörü, oyuncu ve katılımcı açısından güçlü bir sektör. Zorunlu trafik sigortası sektörde yapılabilecek en temel sigorta türü. Bu ürün prim üretiminde de en büyük payı alıyor. Biz serbest rekabet ortamında bu sorunu çözemediysek herkese bir sorumluluk düşüyor. Nasıl oluyor da bu yönetilemiyor? Zamanında sektörde zorunlu trafikteki riskler çok kötü yönetilmiş, büyük zararlar yazılmış. Bu sorumluluk sigortasının nereleri kapsadığı konusunda genel bir mutabakat varken hukuk sistemi bu içeriği o kadar açmış ki geçmişte yazılan primler riskleri karşılayamamış. Geçtiğimiz yıl tam politika yapıcı buraları düzenlemişti ve tam primler yavaş yavaş aşağı doğru inmeye başlamıştı ki kamu otoritesi iniş hızını yeterli görmeyerek tavan fiyat uygulamasıyla müdahale etti. Bu sigorta zorunlu olduğu için politika yapıcının fiyatı kontrol etmesini normal görmek lazım. Ama tavan fiyat çok düşük belirlendi, tavan fiyat olmaktan çıkıp tek fiyat oldu. Tavan fiyat biraz daha yukarıda belirlenseydi aşağıda rekabet alanı olurdu. Bu durumda da sigorta şirketleri sigortalayacakları araçlarda seçim yapmaya başladı. Bu tavan fiyata göre riskli olduğu düşünülen araçlar mağdur oldular diye düşünüldü ve havuz sistemine geçildi.

● Havuz sistemindeki araçlar toplamın ne kadarına tekabül ediyor?

■ Bugün havuz sistemine giren araçlar, toplam araç sayısının yüzde 15'ine denk geliyor. Normal şartlarda havuzun sıfır kâr-zarar ile çalışması gerekir yani sigorta şirketleri de arka tarafta kâr ya da zarar etmemeli. Şirketler küçük bir komisyonla sadece satış maliyetlerini karşılayacak.

Ancak bu modelin iki riski var: Hasar yönetiminde hasar maliyetlerini artırabilir. Çünkü normalde şirketler, hasarları kendi kaynaklarından ödedikleri zaman, suistimal ihtimalinden tamiratta kullanılan malzemeye kadar her şeye dikkat ediyor. Bu yeni modelde ise bu derece kontrolleri olmayabilir. Bu da hasar maliyetlerini yukarı çıkarabilir. İkincisi ise havuzda kâr ya zarar olamayacağından eksiye gidildiği hissedildiğinde kamu otoritesinin fiyatları yukarı çekmesi gerekir. Çekmezse ne olacak? O gün geldiğinde kamu otoritesi 'Fiyat artışı yapmayalım' derse bu yine sistemde yük yaratmaya başlayacak.

● Daha önce trafikte havuz modeli kullanan ülkeler var mı? Sistem işlemiş mi?

■ Evet, var. Türkiye'de de DASK ve tarım sigortaları için havuz modeli uygulanıyor. Ancak buralarda çok büyük hasarlar yazılmıyor. Bu modelde sigorta şirketleriyle kamunun birlikte çalışması gerekiyor. Havuzu yöneten Motorlu Taşıtlar Bürosu'nun yönetiminde Sigorta Birliği ve kamudan yöneticiler var.

Farklı ülkelerde bu havuz modeli pek işlememiş, tekrar serbest piyasaya dönülüyor. Zaten esas fiyatın serbest rekabetle piyasada belirlenmesi. Kamunun müdahale modelleri geçici modeller, doğrusu serbest rekabete dönmesi.

● Bu ortam bu yılki kârlılığı nasıl etkileyecek?

■ Sektörün en önemli sorunlarından biri kâr, nispeten iyi bir kârlılıkla geçtiğini düşündüğümüz 2016'da bile 20 şirket teknik kâr yazamıyordu.

Bu yılın ilk 3 ayı kâr anlamında çok iyiydi. İlk 10 sigorta şirketinin rakamlarında geçen yılın ilk 3 ayında 26 milyon TL kâr edilmişken bu yılın ilk çeyreğinde 405 milyon TL kâr yazıldı. Bunun nedeni, zorunlu trafik sigortalarının kârlı hale gelmesiydi. Tabii tablo tavan fiyat sonrası tekrar değişti. İlk çeyrek sonrası trafikte sektör yeniden zarar yazacak. Bu konuda kesin yorum yapmak için Ağustos ortasını bekleyip ilk yarıyıl kârlarını görmek gerekiyor. Ama kârlılık geçen yıl gibi olmayacak. C

"DİNLENME SONRASI 120 BİN GÖRÜLEBİLİR"

Bu yıl yüzde 30'un üzerinde yükselen BİST-100, gelişmekte olan piyasalara para girişinden en çok faydalanan borsalardan biri oldu. Kuvvetli ralli hareketine rağmen borsanın hala iskontolu olduğunu söyleyen Ata Finans Grubu İcra Kurulu Başkanı MURAT DEMİREL, şirket kârlılıkları da dikkate alındığında 12 aylık endeks hedefinin 120.000'de olduğunu belirtiyor. Demirel, en çok beğendikleri 7 hisseyi Akbank, Tüpraş, Petkim, Tofaş, BİM, Erdemir ve Ülker olarak sıralıyor.

TALİP YILMAZ ● tyilmaz@ekonomist.com.tr

2017, Türkiye'de piyasalar için çalkantılı başladı. Ancak özellikle Merkez Bankası'nın (MB) ocak ayı sonunda para politikasını sıkılaştırması ve likidite sıkıntısı içinde olan piyasaya nefes aldıracak Kredi Garanti Fonu'nun tahmin edilenden daha hızlı ve iyi çalışması, piyasaları rahatlattı. Global piyasalarda ise ABD tarafında beklentilerin altında gelen büyüme performansı ve enflasyon rakamları, yabancı yatırımcıların tekrar Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere giriş yapması için gerekli iştahın oluşmasına destek oldu.

Özellikle FED'in bilançosunu küçültme kararına rağmen yaşanabilecek faiz artışlarının kalıcılığının sorgulanması, bu hareketi her geçen gün daha da destekliyor. Alınan yurt içi makroekonomik önlemlerin de büyüme ve kârlılık gibi önemli değişkenlere pozitif yansımasıyla yılın son çeyreğine kadar biraz daha yatay ama pozitif hareketin devamı bekleniyor. İşte böyle bir ortamda piyasalardaki beklentileri Ata Finans Grubu İcra Kurulu Başkanı Murat Demirel ile konuştuk. Endeks için hedef değeri 120.000'e yükselttiklerini söyleyen Demirel, sorularımızı şöyle yanıtladı:

● Yılın geri kalanında piyasaları etkileyecek iç ve dış faktörler neler olacak? Gelişen piyasalara para girişi devam edecek mi?

■ Yılın geri kalanında global piyasalarda en çok yine merkez bankalarının atacağı adımlar yakından takip edilecek. FED'in sonbaharda bilanço küçültme adımlarına başlaması, piyasalarda bir tedirginlik yaratabilir. FED üyeleri her ne kadar kararlı görünse de son zamanlarda gelen verilerin, ABD ekonomisinin bir momentum



kaybına uğradığına yönelik işaretler vermesi, gerek bilanço küçültmenin gerekse olası bir faiz artırımın ertelenebileceğini gösteriyor. İç piyasada en çok enflasyon görünümü ve bütçe açığının ikinci yarıda azaltılıp azaltılamıyacağı izleniyor olacak. Enflasyon görünümdeki iyileşmenin iç piyasada oluşan faiz oranlarını olumlu etkileyeceğini ve TL cinsinden varlık fiyatlarını pozitif etkileyebileceğini düşünüyoruz.

● Türkiye, gelişen piyasalara para girişinden ne ölçüde faydalandı? Piyasalarımız hala iskontolu mu?

■ Türk hisse senetlerinin 2017 başında gelişen piyasa benzerlerine göre iskontosu yüzde 38'e kadar yükseldi. Bu iskonto geçtiğimiz 5 yılda ortalama yüzde 15 olarak geçekleşmişti. Bu kuvvetli ralliye rağmen BIST-100 hala yüzde 28'lik bir iskontoyla işlem görüyor.

"BÜYÜME YÜZDE 4,5 OLABİLİR"

GÜÇLÜ BÜYÜME

İlk çeyrek GSYH verisi, beklentilerin üzerinde yüzde 5'lik bir büyüme yakalayarak piyasaları olumlu şekilde şaşırttı. Kredi Garanti Fonu'nun kredi büyümesine verdiği destekle 2017 ikinci çeyrek büyümesinin 2017 ilk çeyrek büyümesini geride bırakarak yüzde 6'lara ulaşabileceğini düşünüyoruz. Kuvvetli ilk yarı büyüme performansıyla birlikte yılın ikinci yarısındaki büyümede göreceli bir yavaşlama olsa bile 2017 yılında büyümenin yüzde 4,5 seviyesinde gerçekleşeceğini tahmin ediyoruz.

ENFLASYON BEKLENTİSİ

Kur geçişkenliği ve gıda fiyatlarının olumsuz etkisiyle 2016 yıl sonunu yüzde 8,53 artışla kapatan TÜFE, mayıs ayında yüzde 11,87 seviyesine kadar yükseldi. 2017 yılının geri kalanında yüksek baz etkisiyle enflasyonun yüzde 9,50 seviyesine gerileyeceğini tahmin ediyoruz.

PORTFÖY NASIL OLMALI?

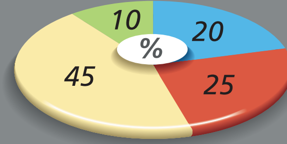
Ata Finans Grubu'nun portföy yönetim şirketi Ata Portföy'ün genel müdür yardımcısı ALTUĞ DAYIOĞLU, bu yıl için portföy dağılımının nasıl olması gerektiği konusunda şu değerlendirmeyi yapıyor:



"Yatırımcılar fırsatçı davranarak mevduat faizlerinin yüksek olduğu dönemlerde ÖST bazlı ürünlerin portföylerindeki oranını azaltırken mevduat için ayırdıkları tutarı artırmalı. Ancak diğer dönemlerde ise bu hareketi tersi yönde yapmalı. Özellikle Eurobond fonları vergisel anlamda da avantaj sunarken yukarıdaki portföy dağılımı önerimiz TL bazlı yatırım yapan müşteriler için hisse tarafındaki bir düzeltmenin etkisini döviz yükselişleriyle hafifletecek ve hatta toplam getiriyi yukarıya çekme fırsatı sunacaktır. Ayrıca borsanın 110.000 seviyesini geçmesi durumunda buradaki hisse oranlarında bir miktar azaltıma gidilerek döviz cinsi enstrümanlara geçilmesi orta ve uzun vadede daha istikrarlı bir getiri elde edilmesine katkı sağlayacaktır. Yıl sonuna kadar sadece dövizde (dolar veya Euro) olunması mevcut resimde makul ölçüde getiri sunacak bir yatırım tercihi olmayacaktır. Altın yüksek belirsizlik sebebiyle şu anda portföyümüzde bulunmuyor."



Ata Finans Grubu'nun portföy varlık dağılımı önerisi



Yatırım aracı
- Hisse Senedi Fon
- ÖST Fon
- Serbest fon / Mevduat
- Karma (Çoklu Varlık) fon

● Yılın kalanında hisse senedi piyasasında beklentiniz nedir? 120.000'i yeni hedef değer olarak açıkladınız? Geri çekilmelerde destek neresi?

■ Takip ettiğimiz hisselerin yükselme potansiyelinden yola çıktığımız hesaplamamıza göre 12 aylık dönemde BIST-100 Endeksi'nin 120.000 seviyelerine ulaşabileceğini düşünüyoruz. Mevcut seviyeye göre yüzde 12 civarında bir yukarı potansiyeli görülüyor. Endeksin kısa vadede yukarı hareketinin sınırlı olabileceğini, yılın son çeyreğinde ise hem Türkiye ekonomisi hem global piyasalardaki gelişmelere göre yukarı hareketinin yeniden ivme kazanabileceğini düşünüyoruz. Geri çekilmelerde 98.000-102.000 aralığını destek noktaları olarak görüyoruz.

● Hisse senedi stratejisi nasıl olmalı?

■ Türk hisse senetleri 2017 yılbaşından bu yana dolar bazında yüzde 34 artarak, gelişmekte olan ülkelere olan para girişinden en iyi faydalanan piyasalardan biri oldu. 2017 başlarken TL'nin hızlı değer kaybıyla birlikte dolar bazında çok ucuz hale gelen hisse senetleri, Merkez Bankası'nın (MB) para politikasını sıkılaştırarak TL'nin denge bulması ve politik belirsizliklerin azalması sayesinde geçtiğimiz iki yılda yaşadığı kayıpların bir kısmını telafi etti. Kredi Garanti Fonu ile desteklenen kredi büyümesi, hem bankacılık sisteminin kredi büyümesini destekleyerek kârlılıkların artmasına yardımcı oldu hem de piyasanın likidite problemini çözerek rahatlama sağladı. Bu olumlu gelişmelerin şirketlerin kâr beklentileri için yapılan tahminleri olumlu etkilediğini görüyoruz.

● Borsa şirketlerinde kâr büyümeleri devam edecek mi?

■ Ata Yatırım olarak en son yaptığımız revizyonlarla birlikte 2017 için BİST'te yüzde 47'lik bir net kâr büyümesi bekliyoruz (Bankacılık sektörü yüzde 29, bankacılık dışı sektörler için yüzde 77). Piyasa için olumlu görüşümüzü korumamıza rağmen kâr beklentilerinde bundan sonra 2017 için revizyon imkanlarının daha sınırlı olacağını tahmin ettiğimizden, yılın ikinci yarısında piyasanın ilk yarıdaki ralliyi sindirmeye çalışacağını düşünüyoruz.

● Dolar/TL'de dip neresidir? Nereye kadar

düşer? Hangi faktörler kuru aşağı çeker, hangileri yukarı taşır?

■ Dolar/TL'de 3,50 seviyesine geldikçe lokal yatırımcıların taleplerinin arttığını görüyoruz. 3,50 seviyesi kısa vadede destek noktası olarak görülüyor. 3,50 seviyesinin altına sarkmalar gerçekleşir ise 3,45-3,40 bandına doğru geri çekilmeler devam edebilir. ABD'de açıklanan veriler, özellikle enflasyon verisi önemini artırıyor. ABD'de enflasyon artmadığı sürece dolar global piyasalarda geri çekilmeleri sürdürecektir. Yıl başında 103 seviyelerini test eden DXY (Dolar endeksi) şu sıralarda 95,00 seviyesinin altında işlem görüyor. Jeopolitik riskler artmaz ve ABD enflasyon verisinde sert yükselişler yaşanmaz ise dolar/TL'nin bu yıl içerisinde 4,00 TL olma olasılığını düşük görüyoruz. Genel olarak dolarda düşüş trendi devam edebilir.

● Euro/dolar paritesiyle ilgili beklentiniz nedir? Kurun tekrar 1,10'un altına doğru hareket etmesi ihtimali bu yıl içinde var mı? Yoksa 1,15'lere doğru hareket sürer mi?

■ Euro/dolar paritesinin yıl sonuna kadar değer kazanmaya devam edeceğini ve yıl sonunda 1,20 olabileceğini tahmin ediyoruz. Euro Bölgesi'nin daha kuvvetli büyüme potansiyeli ve önümüzdeki dönemde Euro/dolar arasındaki faiz makasının daralacağı beklentimizle Euro lehine doğru hareketin süreceğini düşünüyoruz. Yılın geri kalanında 1,12-1,20 arasında hareketler olacaktır.

● Gösterge faizde yılın ikinci yarısında beklentiniz nedir? TL faizde hangi yatırım aracı öne çıkar?

■ 10 yıllık gösterge faizlerde en iyimser tahminle yüzde 10 seviyelerini görebileceğimizi düşünüyoruz. Enflasyon görünümünde ve beklentilerinde bir iyileşme olmazsa tekrar yüzde 11 seviyelerini zorlayacaktır. Mevduat faizlerinin ise yine enflasyon beklentileriyle doğru orantılı olarak 2017 yılını yüzde 13 seviyelerinde tamamlayacağını düşünüyoruz. C

ATA YATIRIM'IN ÖNERDİĞİ 7 HİSSE

AKBANK: 6 büyük banka arasında sermaye maliyetinin üzerinde bir özsermaye kârlılığını uzun vadede koruyabileceğini öngördüğümüz tek banka konumunda. Ayrıca banka yüzde 162 toplam nakit karşılık oranı ve yüzde 100 özel karşılık rasyosuyla sektör ortalaması olan yüzde 80'in oldukça üzerinde karşılık ayırıyor.

TÜPRAŞ: Güçlü 2017 ikinci çeyrek beklentimizle en beğendiğimiz hisseler listesine dahil ettik. Global benzerlerine göre iskontosu, güçlü ürün marjlarıyla birlikte, 2017'de güçlü Faaliyet, Vergi, Amortisman Vergi Önesi Kâr (EBITDA) görünümü ve 2017 kârından yüzde 12'lik temettü verimliliği beklentimiz, Tüpraş için önemli katalizörler.

PETKİM: Etilen-nafta marjlarındaki iyileşmenin katkısıyla kârlılığında yapısal bir iyileşme sağlandı. Ana ortağı Socar'ın rafine yatırımının 2018 sonunda tamamlanmasıyla birlikte Petkim'in de ton başına üretim maliyeti düşecektir. Son dönemde, yüksek temettü verimi ve artan marj hisse performansını destekledi.

TOFAŞ: Şirketin ihracat odaklı büyüme hikâyesiyle iç pazardaki zayıflığa rağmen toplam satış hacmini yıllık bazda yüzde 34 artırmasını öngörüyoruz.

BİM: 2016 yılında gerçekleşen geçici yavaşlamanın ardından 2017 yılında şirketin net satışlarında toparlanma tahmin ediyoruz. Güçlü ilk çeyrek verileri ve şirketin cesaretlendirici 2017 öngörüleri, bu tahminimizi kuvvetlendiriyor. Şirket değerleme olarak 5 yıllık ortalamasının yüzde 5 altında işlem görüyor. Büyüme hikayesi ve sağlıklı bilançosuyla şirket daha yüksek çarpanları hak ediyor.

ERDEMİR: Değerleme olarak global benzerlerine göre iskontolu işlem görüyor. Erdemir, yüzde 100 kapasite kullanım oranıyla yassı çelik sektöründe güçlü finansal yapıya ve kârlılığa sahip.

ÜLKER: Zor bir yılın ardından, 2017'de hem yurt içi hem uluslararası operasyonlar tarafından desteklenen yüzde 54 net kâr büyümesi bekliyoruz. Ülker, şu an küresel benzerlerine göre yüzde 10 iskontolu işlem görüyor. Ülker'in uluslararası büyüme hedefleri devam ederken pladis sinerjisi şirketin operasyonel kabiliyetlerini güçlendirecektir.



+ HOBİM

Aktif Bank Genel Müdürü **SERDAR SÜMER** için motosiklet, özgürlük demek. Özellikle İstanbul trafiğinde… Yolda gereksiz yere harcadığı vakitten huzursuz olup motosiklet almaya karar veren Sümer'in bu hobisi, artık hayatın rutinini kıran bir araç haline geldi. Bir arkadaş grubuyla her yıl Avrupa seyahatlerine çıkıyor ve her yıl daha fazla yol kat ediyor. Sümer, "İnsanın hayatında mihenk taşlarına ihtiyacı var. Motosiklet, hayatıma renk katıyor, rutini bozuyor, zamanı kırıyor" diyor.

NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

FOTOĞRAFLAR: **GÖKHAN ÇELEBİ**



"MOTOSİKLET RUTİNİ BOZUYOR"

İstanbul'un trafik çilesinden bunalan Aktif Bank Genel Müdürü Serdar Sümer, çareyi motosiklette buldu. Böylece ilk motosikletini aldı ve kendi tabiriyle "Özgürlüğüne kavuştu." Motosikletini aldıktan sonra yolların da tadına varan Sümer, bir arkadaş grubuyla 2011'den beri her yıl yurt dışı gezilerine çıkıyor. Son olarak geçen mayıs ayında İtalya'dan başlamak üzere Slovenya, Hırvatistan, Bosna, Sırbistan, Romanya ve en son Bulgaristan'dan Türkiye'ye dönerek uzun bir rota çizdiler.

Sümer için aslında önemli olan yollarda olmak. Motosikletle giderken yolların kokusunun olduğunu hissettiğini belirtiyor ve şunları söylüyor:

"Hayat rutine bindiği zaman, zaman mefhumu kaymaya başlıyor. İnsanın hayatında mihenk taşlarına ihtiyacı var. Motosiklet, hayatıma renk katıyor, rutini bozuyor, zamanı kırıyor."

Serdar Sümer ile motosiklet ve diğer hobileriyle ilgili yaptığımız keyifli sohbetimizin devamı ise şöyle:

● Motosiklete olan ilginiz nasıl başladı?

■ Benim motosiklet kullanmaya başlama nedenim çok pratikti: Trafik. İstanbul trafiği nedeniyle 9.00'da iş başında olmak için sabah 7.30'da yola çıkmak yaşam enerjimi azaltıyordu. Böylelikle 2010 yılında, 37 yaşımdayken ilk kez motosiklete başlamış oldum. Almışken biraz da karizmatik bir şey olsun istedim ve Harley Davidson aldım. Şimdi sabahları erkenden gelip sahilde koşuyorum ya da pilates yapıyorum. Eğer spor yapmayacaksam işe de motorla geliyorum.



● Aldıktan sonraki süreçte motosiklet hayatınızı nasıl kolaylaştırdı?

■ Motosiklet, bir bakıma insanı özgürlüğe kavuşturuyor. Şiddetle herkese tavsiye ediyorum. İstanbul çok kalabalık bir şehir ve özellikle yaz aylarında herkes kendini sokağa atıyor. İstanbul içinde gezmeye çıkmak çok zor. Motosiklet kullanmaya başladıktan sonra örneğin artık Bebek'e gitmek istediğimde trafik ve park problemi nedeniyle vazgeçmiyorum.

● Motorcu olarak trafikte sorun yaşıyor musunuz?

■ Türkiye'de hem yollar motor için uygun değil hem sürücülerin trafik kültürü çok zayıf. Uzun yollarda, yola yağ dökülmesi, kaza, mıcır gibi umulmadık şeyler olabiliyor. İnsan motordayken araçların yaptığı hataları çok daha iyi görebiliyor. Ben aslında yurt dışında kullanmaktan daha çok zevk alıyorum. Hem yolları motosiklete çok uygun hem de sürücüler daha saygılı.

● Peki motorcu olarak bu riskler karşısında nelere dikkat etmek gerekiyor?

■ Öncelikle alkollü, yorgun ya da uykusuzken kesinlikle binmemek gerekiyor. Sıfır hata çok önemli. Motorda ufacık bir kaza bile yola

"KOŞMAK DEĞİL, BİTİŞ ANI GÜZEL"

"SONRASINI SEVİYORUM" Bence hayat, tezatlar üzerine kurulu. Çok yorulman lazım ki dinlenmekten o kadar zevk alasın gibi... Örneğin ben çok sevmediğim halde sabahları koşuyorum. Koşma anını sevmiyorum ama bitişini çok seviyorum. Vücudun o nefes nefese kalması, sonradan dinlenmenin getirdiği haz, koşarsan yakalanıyor.

"SAUNAYA GİDİYORUZ" Bankadaki arkadaşlarımızdan oluşan 6 kişilik bir grubumuz var. Haftada 4 gün sabahları 06.30'da buluşup birlikte koşuyoruz. Hafta sonu Belgrad Ormanı'na, hafta içi genellikle Yeniköy-Sarıyer'e gidiyoruz. Hatta bazen Yeniköy'de denize giriyoruz. Yakınlarda bir otelde üyeliğimiz var, koşudan sonra saunaya giriyoruz.

"MARATONA KATILDIK" Vodafone'un İstanbul Maratonu'na da katıldık. Bu işi biraz daha sahiplenmek istiyoruz aslında. Çünkü koşma çok kolay yapılan bir şey. Bisiklet daha zor, çünkü malzeme lazım. Bir de İstanbul gibi bir yerde tehlikeli. Motorda trafikle beraber akıyorsun ama bisiklette trafiğe göre daha yavaşsın.

"PİLATES DE YAPIYORUM" Koşmadığım günler de pilates yapıyorum. Birebir hocayla çalışınca disiplinli devam edebiliyorum. Aslında bu konularda maymun iştahlıyım. Tenis, squash, judo, yüzme, dalış gibi pek çok dalı denedim. Bırakmadıklarım, motor, kısmen yelken ve pilates oldu.

devam etmenize engel oluyor. Bir de bence araba kullanmayı bilmeyen birinin motosiklet kullanmaması lazım. Araba kullanınca trafiğin nasıl aktığını daha iyi bildiğiniz için motordayken kendinizi daha iyi koruyabiliyorsunuz. Bunların dışında, ilk etapta sahil yolu gibi daha kolay parkurlarda idman yapılmalı ve mutlaka her zaman malzemeyi tam giymek gerekiyor.

● Üye olduğunuz kulüpler var mı?

■ Hayır, kulübe üye değilim. Bankada çalışan arkadaşlarla bir grubumuz var. 2011-2012 yılından beri birlikte seyahat ediyoruz. Başlarda 6 kişiydik ama bir arkadaşımızı kalp krizi nedeniyle kaybettik. Bir arkadaşımız ciddi bir kaza yaşadıktan sonra motoru bıraktı. Şimdi 4 kişi seyahat ediyoruz. Her yıl gittiğimiz kilometreyi büyütüyoruz.

● Seyahate çıkmadan önce nasıl hazırlıklar yapıyorsunuz? Nasıl bir iş bölümünüz var?

■ Ben hazırlık aşamasında tembellik hakkımı kullanıyorum. Bizim bu hazırlık işlerini yapan bir arkadaşımız var, o her şeyi büyük bir hevesle hazırlıyor.

Yolda ise yer çok sınırlı olduğu için lüks yok, yanınızda sadece ihtiyaçlarınızı götürüyorsunuz. Rotayı takip eden arkadaşımızda GPS cihazı oluyor ve önden gidiyor. Bazı insanların doğal olarak merakı varsa görev onlara kalıyor zaten. Mesela bizim tarihe çok meraklı arkadaşımız var, tarihi yerleri o araştırıp bizi yönlendiriyor. Ben de yemeğe düşkün olduğum için genelde gideceğimiz restoranları seçiyorum.

● Bugüne kadar motosikletle kaç ülke gezdiniz?

■ Balkanlar'da Arnavutluk dışında tüm ülkeler, Fransa ve en son İtalya'ya gittim.

● Son gittiğiniz geziden bahseder misiniz? Hangi rotaları izlediniz?

■ Motorlarımızı Türkiye'den gemiyle İtalya'ya gönderdik. Daha sonra Slovenya, Hırvatistan, Bosna, Sırbistan, Romanya ve en son Bulgaristan'dan Türkiye'ye döndük. 17-28 Mayıs arasında yaptığımız gezimizde 7 ülke gezdik ve her gece bir ülkede kaldık.

● Sizin için nasıl bir yolculuk oldu?

■ Her gün o kadar güzel geçiyor ki tarih kavramı karışıyor. Her gün bir ülke gezdik. Hem coğrafya hem hava sürekli değişiyordu. İtalya'nın kuzeyi çok güzel. Como Gölü'nün kenarında, etrafı dağlarla çevrili, çok ufak ve şirin bir şehir olan Lecco'yu çok sevdim. Slovenya, yemyeşil ve kartpostal gibi bir ülke. Hırvatistan'ın sahil tarafı çok güzel ve aynı zamanda tarihi yerleri de var. Bosna'da Mostar'da kaldık. Bir tarafı Müslüman bir tarafı Katolik. O açıdan enteresan bir şehirdi. Daha önce hiç Sırbistan'a gitmemiştim, oraya da bayıldım.

Hiç otoban kullanmadan ara yollardan gitmeyi tercih ediyoruz. Harika köyler var. Özellikle Romanya'nın köyleri çok medeni, tarihlerini çok iyi korumuşlar.

● En çok hangi gezinizden keyif aldınız?

■ İlk motosiklet turumuzda Yunanistan Kavala'ya gidip gelmiştik. İlk olduğu için yaptığımız her şey yeniydi ve ayrı bir keyfi vardı.



FOTOĞRAF: SERDAR SÜMER

"BİSİKLET TURU YAPMAK İSTERDİM"

İNSANLARLA TANIŞIYORUM Motosiklet seyahatlerinde en sevdiğim şeylerden biri de yolda insanlarla tanışmak. Son gezimizde, enteresan bir adamla tanıştım. Kendine 2 yıl ayırmış ve bisikletle yollara düşmüş. Rotası da İngiltere'den başlayıp tüm Avrupa, Balkanlar, Türkiye, İran, Özbekistan'a kadar uzanıyor. Konuştuğumuzda 5'inci ayındaydı.

BU TEMPODA ÇOK ZOR Ben de aslında son zamanlarda böyle bir turu bisikletle de yapsam mı diye düşünüyorum, ancak bu tempoda çalışırken çok zor. Türkiye'de bisiklete biniyorum ama çok değil, genelde Avrupa Yakası'nın sahil şeridini seviyorum. Bisikletle İspanya'yı gezmek istiyorum. Özellikle Barselona ve San Sebastian'a gitmek istiyorum.

"HAYALİM PSİKOLOJİ OKUMAK"

İNSANLAR BİREYSELLEŞECEK Emekli olduğumda ya da bir gün işi bırakırsam yurt dışında psikoloji eğitimi almak istiyorum. Bunun nedeni de gelecekte muhtemelen iş yerleri çok az insan çalıştıracak ama tüketimin devam etmesi gerekecek. İnsanlara para verilecek ve para kazanma, barınma, ısınma gibi sorunlar olmayınca geriye daha ulvi dertler kalacak. Bunları da psikologlar çözecek.

ÇÖZEMEYECEĞİMİZ ŞEYLER VAR İnsanları dinlemeyi ve tanımayı da seviyorum. Aslında içimizdeki gerçek sorunları, kapitalist sistemin basit oyunlarıyla bastırıyoruz. Saçını boyatıyorsun mutlu oluyorsun, yeni bir şey alıyorsun mutlu oluyorsun gibi... Bu, ateşin varken ateş düşürücü içip gerçek probleme çözüm bulmaya benziyor... İnsanın varoluşuyla ilgili temel sorunu var aslında.

● Motorla seyahat etmenin en çok hangi yönlerini seviyorsunuz?

■ Motora binecek olmak bu gezilerin en güzel tarafı. Bu gezileri arabayla ya da uçakla yapmak istemezdim açıkçası. Sürerken çok efor harcadığın için dinlenmek de ayrı bir keyifli. Yolu daha iyi hissediyorsunuz.

Amaçsızca motora binmek de çok hoşlandığım bir şey değil. Bir amacı olduğu için bu tip geziler beni daha çok heyecanlandırıyor.

● Sizce karakter özelliklerinizden hangileri sizi motosiklete yöneltti?

■ En çok özgürlük hissini seviyorum. Bindikten sonra giderken bir anda atmosfer değişiyor. Kafada günlük dertler kalmıyor. Giderken vücuduma rüzgarın çarpmasını seviyorum.

Motosiklet gitmek için yapılmış bir şey, durmaya uygun değil. Giderken yolun da keyfini alıyorsunuz. Yolların kokusunu hissediyorsunuz. Biz koklamayı bilmiyoruz. Arabada koku almıyoruz. Araba televizyon seyretmekse motosiklet tiyatro izlemek gibi…

● İş yaşamınıza nasıl yansıyor?

■ Moralim çok iyi oluyor. Enerjimi ve motivasyonumu yükseltiyor. Hayat rutine binince, zaman mefhumu kaymaya başlıyor. Mesela tatile gittiğiniz zaman ilk gün çok uzun sürer. İlk işe başlayınca ilk gün çok uzundur. Sonra günler kısalmaya başlar. Aslında değişen bir şey yok ama artık otomatiğe geçip birçok şeyi algılamaz oluyorsun. İnsanın hayatında mihenk taşlarına ihtiyacı var. Motosiklet, hayatıma renk katıyor, rutini bozuyor, zamanı kırıyor.

● İş hayatıyla benzettiğiniz tarafları var mı?

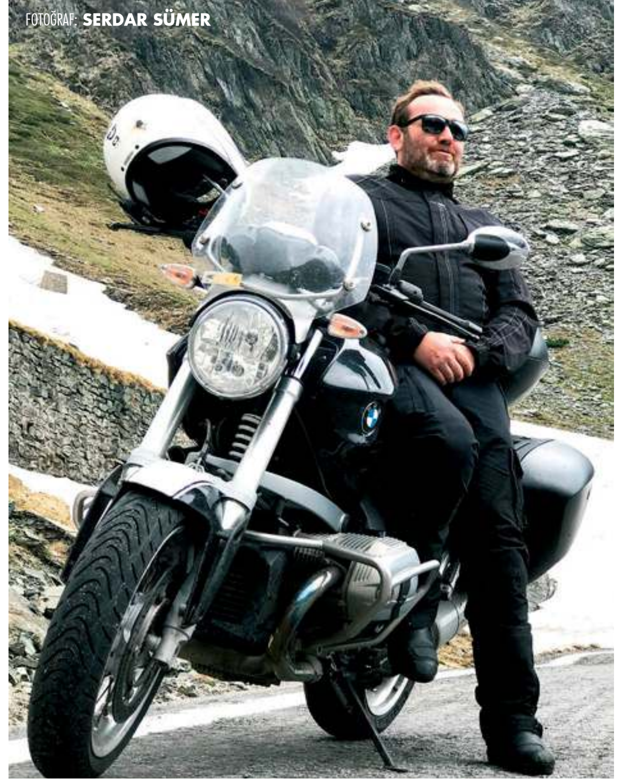
■ Her şey çok iyi giderken en ufak bir hata, her şeyi çok kötü bir hale getirebiliyor. Mesela motorla giderken çok kötü yağmur başlıyor, moraliniz bozuluyor ama sonra güneş açıyor. Aslında ikisi de hayatın bir parçası, bunu unutmamak lazım. Moralini çok bozmadan, çok da aşırı sevinmeden, "Dünyanın sahibi benim" demeden yola devam etmek lazım.

Budizm'de şöyle bir düşünce var: Bir şey oluyor mutlu oluyorsun. Sonra onu kaybetme kaygısı başlıyor, aslında yine mutlu olmuyorsun. Ya da çok mutsuz oluyorsun, seni yiyip bitiriyor. Bunların hepsini yaşamın olağan akışı olarak kabul eder, hatta dışarıdan bakabilirsen mutlu olup aydınlanırsın. Motosiklet de iş de böyle. Hiçbir şeyi kendinle çok ilişkilendirmemen gerekiyor.

● Bundan sonraki motosiklet rotanız neresi olacak? En çok nereye gitmek istiyorsunuz?

■ Bu gezileri her yıl yapıyoruz. Önümüzdeki yıl bu kez İtalya'nın kuzeyinden başlayıp Avrupa'yı dönüp gelelim istiyoruz.

En çok Sicilya'ya gitmek istiyorum. Aslında şu an gitme imkanım var ama ben bazen yapmak isteyip de yapmadığım şeyleri seviyorum. Zaten güzel olan o istediğin süreç, tadını artıyor. C


FOTOĞRAF: SERDAR SÜMER



CEO'LAR ENDÜSTRİ 4.0'I TARTIŞTI



Capital ve Ekonomist dergilerinin öncülüğünde, Vodafone Türkiye'nin ana sponsorluğunda gerçekleşen CEO Club toplantıları devam ediyor. Geçen ayki etkinliğin konusu, "Endüstri 4.0" oldu. SAP Türkiye ile Kibar Holding'in destek sponsorluğunda gerçekleştirilen toplantıda, TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi Bahadır Balkır ile McKinsey Yardımcı Ortağı Andras Kadocsa ve Boston Consulting Group (BCG) Avrupa İnovasyon Merkezi Direktörü Moundir Rachidi bir konuşma yaptı. Sonrasında gerçekleşen "Değişim Başlıyor mu?" konulu CEO Paneli'nde Cisco Türkiye CEO'su Cenk Kıvılcım, SAP Türkiye Genel Müdürü Uğur Candan, Kibar Holding CEO'su Tamer Saka ve KoçSistem Genel Müdürü Mehmet Ali Akarca, Türkiye'nin Endüstri 4.0'ın getirdiği fırsatları yakalaması için atması gereken adımları masaya yatırdı. Türkiye Bilişim Vakfı Yönetim Kurulu Başkanı Faruk Eczacıbaşı'nın konuşmasıyla devam eden toplantı, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Dr. Faruk Özlü'nün kapanış konuşmasıyla son buldu.





BİLİM, SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANI
DR. FARUK ÖZLÜ



CAPITAL VE EKONOMİST YAYIN DİREKTÖRÜ
RAUF ATEŞ



TÜRKİYE BİLİŞİM VAKFI (TBV) BAŞKANI
FARUK ECZACIBAŞI



TÜSİAD YÖNETİM KURULU ÜYESİ
BAHADIR BALKIR



MCKINSEY YARDIMCI ORTAĞI
ANDRAS KADOCSA



BCG AVRUPA İNOVASYON MER. DİR.
MOUNDIR RACHIDI



CENK KIVILCIM TAMER SAKA MEHMET ALİ AKARCA UĞUR CANDAN

HAZIRLAYAN: NİL DUMANSIZOĞLU
ndumansizoglu@capital.com.tr

RAKAMLARA TAKILMA!

Ünlü ve ödüllü bir iş kadını olan Margaret Heffernan, farklı şirket ve organizasyonlarda kazandığı deneyimlerine dayanarak güçlü bir kurum kültürü oluşturmanın rehberini yazdı. 'CEO'dan odacıya dek' daha iyi bir çalışma ortamı isteyen herkese seslenmek istediğini belirten Heffernan, şunları söylüyor: "Kültür, kurumun ölçülemeyen, kimi zaman idrak bile edilemeyen gizli sosudur: Kimsenin formülünü bilmediği, fark yaratan etken."



BİR AJAN GİBİ ÇALIŞMAK



Eski istihbarat çalışanı J. C. Carleson, bu kitabında, gizli servis tecrübesinin içindeki uygulamaları kurumsal iş hayatına uyarlayarak şirketlere ve çalışanlara başarının ipuçlarını veriyor. İnsan doğasının ve olası güvenlik sorunlarının farkında olarak iş hayatında bilgi toplama, bölümlere ayırma, analiz etme, dağıtım, uygulama ve istihbaratın korunması konularını işinize nasıl adapte edebileceğinizin yollarını gösteriyor.

BAŞARININ ABC'Sİ

Bob Proctor, başarının kurallarına ilişkin bir rehber olarak nitelenen kitabında, okurlarına başarıdan kaygıya, net olmaktan bilgiye, anlamlı bir yaşam sürmekten motivasyona kadar pek çok konuda ilham vermeyi amaçlıyor. Kişisel gelişim alanının ünlü isimlerinden Proctor, 67 farklı konunun temelinde hayallerine ve hedeflerine doğru yürümek isteyen insanlar için kazanma, etkinlik, bilgelik ve tutku gibi konuları anlaşılır bir şekilde aktarıyor.

KİTLESEL FONLAMA



CrowdFON.com'un kurucusu Savaş Ünsal, bu kitabıyla kitlesel fonlama sistemiyle yaratılabilecek fırsatlara dikkat çekiyor. Ünsal, fikrine, projesine inanan, ancak gerekli fona ulaşmakta zorlanan gençlere yol göstermeyi amaçlarken bir yandan da yatırımcılara, Türkiye'deki mevcut kitlesel fonlama işleyişi, yeni kanun tasarısı ve tamamlanması beklenen mevzuat konularında ayrıntılı bilgiler aktarıyor.

BAZEN OLMAZ

Kendi alanında lider olan isimlerin başarısızlık hikayelerini derleyen Gazeteci Özlem Gürses Tatar, bu kitabı yazma amacını, "Herkesin güçlü olmakla, hep kazanmakla övündüğü bir dünya oldu burası... İşte böyle bir dünyada biz size 'başarısızlıktan' söz etmek istedik" diyerek açıklıyor. Kitapta, Cem Yılmaz, Muhtar Kent, Ali Sabancı, Zeynep Bodur Okyay, Cem Boyner, Arda Turan, Hüsnü Özyeğin, Hanzade Doğan Boyner, Abdulkadir Konukoğlu ve Mustafa Denizli'nin "başarısızlık" hikayeleri yer alıyor.



TEK VURUŞTA SATIŞ



Kürşat Tuncel'in iki kitaptan oluşan Tek Vuruşta Satış serisinin ilk kitabı olan "Taktik Satış Becerileri", satışın temel becerilerine odaklanıyor. Şirketlerin satış stratejilerinden de örnekler verilerek hazırlanan kitap, okuyucuyu teorik bilgilere boğmadan, söz konusu becerileri hikayelere dayanarak eğlenceli bir dille anlatıyor. İkinci kitap "Temel İkna Stratejileri" ise alıcıların nasıl karar verdiklerine ve onların kararlarının nasıl etkileneceğine odaklanıyor.

"ÖNEMLİ OLAN HATALARDAN DERS ALMAK"

"İnsanlara sürekli olarak başarı hikayeleri anlatmak çok güzel... Ancak başarıya giden yoldaki en önemli mihenk taşları olan kararlılık, azim, vazgeçmeme, tutkuyla hayallerin peşinden gitmek için gerekli olan cesareti de kırıp yok edebiliyor. Oysaki her başarılı insanın hayatında bile türlü yanlış kararlar olabilir. Önemli olan hatalardan ders alıp yılmadan yola devam etmek. Özlem Gürses'in Bazen Olmaz adlı kitabının, hem iş hayatına yeni başlayan hem çalışma dünyasına atılmayı düşünen gençler hem de halihazırda çalışan veya yönetici pozisyonunda olan herkes için çok önemli olduğunu düşünüyorum. Yazarı böylesi önemli ve güzel bir iş ortaya çıkardığı için çok tebrik ediyorum."



SELDA BAĞDAT BAHADIR / FUJITSU TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

"ÇOCUKLARA DA OKUTULMALI"

"Yuval Noah Harari'nin bilgisini zekasıyla kurgulayarak yazdığı, insanlığın gelişimi boyunca nereden nereye nasıl geldiğimizi, tarihten, biyolojiden, sosyolojiden, istatistikten, teknolojiden örnekler vererek çok yönlü bir şekilde anlatıyor. Kitapta, sapiens türü insanın, hayal edebilme, yalan söyleyebilme, dedikodu yapabilme yeteneği gibi diğer canlılarda olmayan, ancak aynı zamanda sosyalleşmeye de yol açan olgular sayesinde diğer canlılara göre ön plana çıktığını anlattığı bölümden çok etkilendim. Sadece sapiens olarak bizlerin değil, dolaylı dolaysız bu gezegendeki etkilediğimiz her şeyin zaman çizelgesini anlatıyor. Herkesin mutlaka okuması, hatta çocuklarına da okutmasını tavsiye ediyorum."



HAKAN ÇELİK / HÜRRİYET EMLAK GENEL MÜDÜRÜ

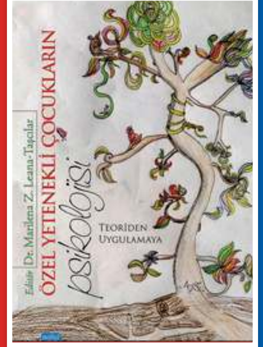
D&R'da En Çok Satan 10 İş Kitabı

1	İknanın Psikolojisi / Robert Cialdini	Mediacat
2	Kendi Kendine MBA / Josh Kaufman	Pegasus
3	Satış Küpü / Kürşat Tuncel	Ceres
4	A'dan Z'ye Pazarlama / Philip Kotler	Mediacat
5	Markethink Ya Da Farkethink / Uğur Batı	Kitap Kulubü
6	Satışın Kutsal Kitabı / Jeffrey Gitomer	Mediacat
7	Nöro Marketing / Patrick Renvoise	Mediacat
8	Yeni Nesil Reklamcılık / Fons van Dyck	The Kitap
9	Tek Vuruşta Satış / Kürşat Tuncel	Ceres
10	Dijital Pazarlama / Damian Ryan	İş Bankası

D&R MUSIC BOOK STORE

KİTAPLARI

ÖZEL YETENEKLİ ÇOCUKLARIN PSİKOLOJİSİ



Editörlüğünü Marilena Z. Leana-Taşçılar'ın yaptığı Özel Yetenekli Çocukların Psikolojisi adlı kitapla öğretmenlerin, psikolojik danışmanların, psikologların ve özel yetenekli çocukların anne-babalarının farkındalık kazanmaları hedefleniyor. Bu çocukların duygusal sorunlarıyla ilgili yürütülen akademik tezlerin ve çalışmaların yalın bir dille okuyucuya aktarıldığı kitabın kapağında ise özel yetenekli bir çocuğun çizdiği resim kullanılıyor.

MUHALEFET DEFTERİ



Levent Cantek ve Levent Gönenç'in hazırladığı Muhalefet Defteri, en uzun soluklu dergi Akbaba'dan Türkiye'nin dört bir yanına ulaşmayı başarmış Gırgır ve 2000'li yıllarda en çok okunan Leman, Penguen ve Uykusuz'a kadar Türkiye'de yayımlanmış bütün mizah ve karikatür dergilerini etraflıca ele alıyor. Aynı zamanda mizah dergilerinin ve onların kimi zaman sokakta neredeyse aynılarına rastladığımız tiplemelerinin bir tarihçesini çıkarıyor.

KONGO'YA AĞIT



Polisiye-gerilim romanlarının ünlü yazarlarından Jean-Christophe Grangé'nin Kongo-Fransa-Belçika üçgeninde acımasız bir katili durdurmaya çalışan baba oğulun hikayesini konu alan Lontano romanın, heyecanla beklenen devam kitabı Kongo'ya Ağıt, Doğan Kitap tarafından yayımlandı. Dünyada ve Türkiye'de çok satanlar listesinden inmeyen kitapların yazarı olan Grangé'nin bu eserini, Tankut Gökçe Türkçeye kazandırdı.

para yatırım

● TALİP YILMAZ tyilmaz@doganburda.com



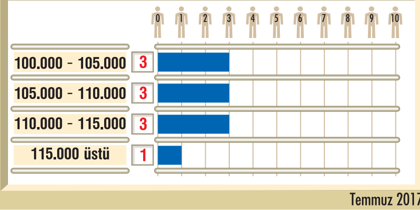
PORTFÖY BAROMETRE

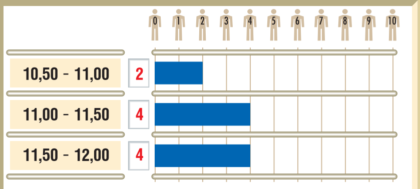
Yeni zirveler olabilir

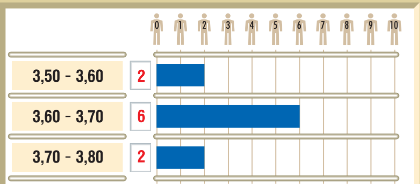
Piyasalardaki iyimser hava devam ediyor. Her ay yaptığımız anketlerde iyimserliğin arttığını görüyoruz. Bunda yurt dışı kaynaklı gelişmekte olan piyasalara yönelik olumlu havanın devam etmesi önemli rol oynuyor. Özellikle FED'in bu yılın sonuna doğru sınırlı bir artırım hamlesi yapması bekleniyor. Bu da piyasalardaki dengeleri bozmuyor. Yatırım araçları cephesine bakıldığında 10 aracı kuruluş ve portföy şirketinin üst düzey yöneticisinin beklentileri şöyle:

BORSA Son iki ankette, 100.000'in üstü seviyeler verilmeye başlanmıştı. Son anketimizde yıl sonu için 100.000'in altı seviyelerin artık çok fazla telaffuz edilmediğini görüyoruz. 12 aylık hedef değer analizleri yukarı yönlü revize ediliyor. Yukarıda 115.000'in üstü seviyeleri öngören uzmanlar var.

DÖVİZ Geçen ay 3,60'ın üzerini gördükten sonra tekrar 3,50 desteğine doğru gevşeyen bir dolar/TL kuru gördük. Yıl sonu için yapılan tahminlerde geçen sayıda olduğu gibi 3,60-3,70 aralığı korunmaya devam ediyor. 3,50'nin altı ise beklenmiyor.







FAİZ Gösterge faizde yıl sonu beklentileri yüzde 11,00-12,00 bandında şekilleniyor. Geçen ayki ankette yüzde 11,5'in üstü beklenmezken bu ayki ankette yukarı yönlü eğilim dikkat çekiyor. Yine aşağıda da yüzde 10,50'nin altı beklenmiyor.

TAKVİM

Bu ay FED ve MB yok

2 Ağustos: Euro Bölgesi, TÜFE verileri, aylık-yıllık
3 Ağustos: Türkiye, TÜİK ÜFE verileri
3 Ağustos: İngiltere, Merkez Bankası faiz kararı
4 Ağustos: ABD, tarım dışı istihdam verisi
11 Ağustos: Türkiye, ödemeler dengesi
14 Ağustos: Euro Bölgesi, sanayi üretimi
15 Ağustos: Türkiye, işsizlik oranı
21 Ağustos: Türkiye, merkezi yönetim borç stoku
29 Ağustos: Türkiye, TÜİK, dış ticaret dengesi

1 SORU 1 YANIT

"Faizde düşüş beklemiyoruz"

SORU **Anavarza Bal Genel Müdürü Can Sezen**

Faiz oranlarındaki artış veya düşüş genel ekonomide tetikleyici etkiye sahip. Faiz oranlarındaki gelişim ne yönde olur? Merkez Bankası nasıl bir politika izler?

YANIT **Reel Kapital Genel Müdürü İbrahim Ethem Eren**

"Tahvil faizlerinde stabil görünüm devam edecektir. 5 yıllık Türk CDS'inde önemli bir düzelme olmamakla birlikte 186'ya doğru geri çekilme oldu. Küresel konjonktür, pozitif eğilimde olan sermaye akımlarıyla beraber bizim lehimize işliyor. ABD'den gelen sinyallerin güvercin kalmaya devam etmesi, MB'nin para politikaları açısından çok önemli. Enflasyon beklentilerinin gerilemiş olması da faizlerde aşağı yönlü hareketi destekliyor. Ancak sıkı para politikası nedeniyle faizde fazla bir düşüş de beklenmez. Gösterge faizde yüzde 10,50–11,00 aralığı beklentimizi koruyoruz."

HISSE FONLAR ÖNDE

BES FON

Bol likidite ortamından faydalanan borsalarda yükseliş eğilimi devam ediyor. Buna paralel olarak Borsa İstanbul da TL bazında yeni rekorlar kırıyor. Borsanın bu performansı bireysel emeklilik fonlarının performansına da yansıyor. 30 Haziran-24 Temmuz arasında en çok kazandıran ilk 10 fon, hisse ağırlıklı. Bu dönemde en yüksek getiriyi yüzde 6,98 ile Allianz Hayat ve Emeklilik hisse fonu sağladı. Onu yüzde 6,97 getiriyle Anadolu Hayat'ın beyaz hisse fonu ve yüzde 6,50 ile Cigna Emeklilik'in hisse fonu takip ediyor.

GÖRÜŞ

"Borsa hala iskontolu"

Küresel ekonomideki kademeli toparlanmanın devam etmesi risk iştahının artmasına yardımcı olunca değerlemeler bazında (özellikle dolar bazlı) ucuz kalmış borsada, 100.000 seviyesinin üzerine çıkıldı.

Endeks 100.00'i psikolojik destek yapmış görünüyor. **Turkish Yatırım Yönetim Kurulu Üyesi Dr. BERRA DOĞANER,** piyasayla ilgili şu yorumu yapıyor:

"Yılın geri kalanında büyümedeki artış ve enflasyondaki gerilemeyle jeopolitik risklerin sınırlı kalması neticesinde 115.000 seviyesinin üstünün görülmesi şaşırtıcı olmayacaktır. Hem FED hem ECB kaynaklı tahvil alımlarının azaltılması, risk iştahını kısmi sınırlayacak olsa da Türkiye piyasalarının cazibesi, çarpanlar olarak hala devam ediyor. Çarpanlar bazında ucuz olmamız yabancıların ilgisinin devam etmesine neden olacağından portföylerde yüzde 40 hisse bulundurulmalı. Diğer yatırım dengeli şekilde mevduat dolar, ÖST fon ve nakitte tutulmalı."



PORTFÖY NASIL OLMALI?

FAİZ / MEVDUAT ÖNE ÇIKIYOR: Yükselen enflasyonla birlikte mevduat faizlerinin yüzde 14-15 seviyelerini test ettiğini gördük. Yılın ikinci yarısında enflasyonda tek haneli seviyelere geri dönüş beklentisi var. Ancak yine de mevduat faizi, yatırımcılarına iyi getiri sunmaya devam edecek. Bu da portföylerde mevduat faizini öne çıkarıyor. Özel sektör tahvili ise diğer alternatif. Tahvil-bono da öneriler daha sınırlı.

DÖVİZ / KORUMA AMAÇLI OLMALI
Merkez bankalarının politikaları yakından takip edilmeye devam ediliyor. FED'in bu yıl sonbaharda bir kez faiz artırımı yapabileceği fiyatlanıyor. Eylül ayındaki FED toplantısı, bu anlamda yakından takip edilecek. Ancak bu faiz artırımının kurda ciddi bir baskı yaratması beklenmiyor.
Bu ortamda koruma amaçlı olarak dolar ağırlıklı bir döviz sepeti yapılabilir. Ya da dolar cinsi Eurobond tercih edilebilir.

BORSA / BORSA HALA ÖNERİLİYOR
Hedef değerlerinin yukarı yönlü revize edildiği bir süreç yaşıyoruz. Endekste bu yıl sonu için 115.000'in üstü öngörüler var. Borsanın hala yüksek iskontoya sahip olmasıyla birlikte uzmanlar, portföylerde yüzde 30'a varan oranda hisse senedi önerisinde bulunuyor. Burada özellikle 100.000'e doğru çekilmelerde portföylerdeki hisse oranının artırılabileceği yönünde yorumlar yapılıyor.

ALTIN / SINIRLI TUTULMALI Nisan ayında Kuzey Kore'nin nükleer silah denemelerinin yapmasıyla 152 TL seviyelerine yükselen gram altın, sonrasında risk algısının düşmesiyle 140 TL'nin altına gevşedi. Bundan sonra altında FED'in bilanço küçültme hareketleri ve bunun ons altın ve döviz kuruna etkilerini izleyeceğiz.
Bu ortamda uzmanlar, altını portföylerde sınırlı oranlarda öneriyor.
Geçen aylara göre altın önerisinin gerilediği görülüyor.

Dövizin son 1 yıllık getirisi

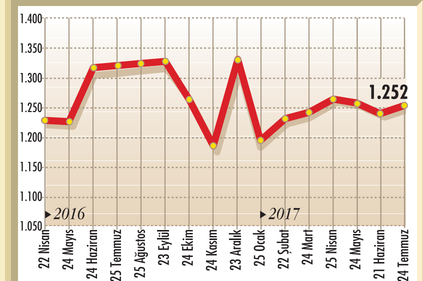
Döviz cinsi	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
Dolar	3,5508	15,9
Euro	4,1360	22,5
Sterlin	4,6325	14,7
İsviçre Frangı	3,7615	20,8
100 Japon Yeni	3,2121	11,0

Not: 24 Temmuz 2017 TCMB verileridir.

Borsada endekslerin getiri analizi

	Son değeri (TL)	Yıllık değişim (%)
BİST-100	106.711	48,8
BİST-30	131.404	48,8
Sanayi	116.084	53,7
Hizmetler	67.058	33,8
Mali	137.427	48,1

Not: 24 Temmuz 2017 BİST verileridir.





MEHMET GERZ

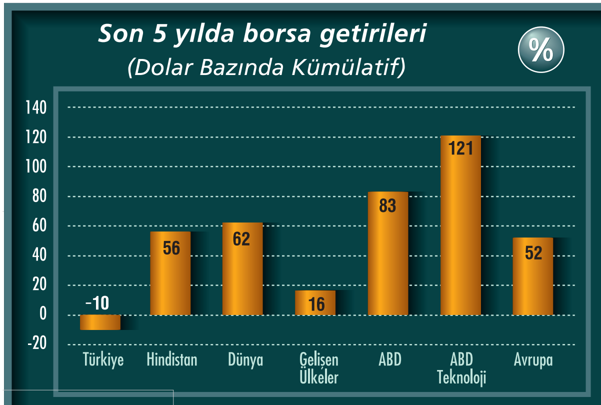
Ata Portföy Yönetimi Genel Müdürü mgerz@ataportfoy.com.tr

Borsaya girmek için geç mi?

Borsa İstanbul, 2017'nin ilk 7 ayında (21 Temmuz itibarıyla) yüzde 37 artış gösterdi. Temettülerin katılmasıyla oluşan toplam getiri yüzde 40'a ulaştı. Aynı dönemde dolar yatay seyrederken, Avro kuru yüzde 11, tüketici enflasyonu ise yüzde 6 (haziran sonu) arttı. Yani borsanın enflasyonun üstünde reel kazancı yüzde 34, Avro bazında yüzde 29, dolar bazında ise yüzde 40 olarak gerçekleşti. Bu yüksek performansın analizi yapılırken genelde kısa dönemli etkenlere bakılıyor. Tek cümleyle ifade etmek gerekirse, borsada hisse senetleri ucuz olduğu için yükseldi diyebiliriz. Oysa son 5 yıllık getirilere bakınca Borsa İstanbul'un dünyada ne kadar geride kaldığını açıkça görüyoruz.

SON 5 YILDA DOLAR BAZINDA YÜZDE 10 KAYBETTİRDİ

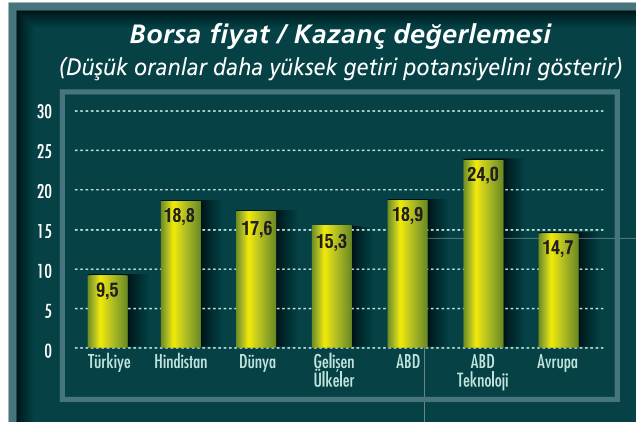
2012-2017 arası dünya borsaları için iyi bir dönem oldu. Bütün dünya borsaları ortalama dolar bazında yüzde 62 getiri sağladı. Getiriler özellikle gelişmiş ülkelerde yüksek gerçekleşti. Hisse senetleri ABD'de ortalama yüzde 83, Avrupa'da yüzde 52 getiri sağladı. Örneğin Apple, Google ve Facebook gibi teknoloji şirketlerinin bulunduğu NASDAQ, yüzde 121 getiri sağladı. Beş yıl önce NASDAQ'a yatırılan 100 bin dolar, bugün 221 bin dolara ulaştı.



Türkiye'nin bulunduğu gelişen ülkeler grubunda son 5 yıl çok da iyi bir dönem değildi. Ortalama getirinin dolar bazında yüzde 16 olduğu bu grupta Hindistan yüzde 56 getiri ile öne çıkarken, Türkiye yüzde 10 kayıpla geride kaldı. 100 bin dolar 5 yılda Türkiye'de 90 bin dolara inerken Hindistan'da 156 bin dolara yükselmiş. Bu farkı yaratan sebepler üzerine ciddi ve objektif bir şekilde düşünmeyi başarabilirsek gelecek yıllarda arayı kapatabiliriz.

YÜKSELDİKÇE GETİRİ POTANSİYELİ AZALIYOR

Borsaların geleceğine yönelik tahminler spekülatiftir ve yatırımcıları yanıltabilir. Bu nedenle uzmanların geleceğe ilişkin analizleri mütevazı bir dürüstlük çerçevesinde vermesi gerekir. Borsalara ilişkin en temel oran Fiyat/Kazanç olup ilk yatırımınızı kaç yılda geri alabileceğinizi gösterir. Çok genel olarak 10'un altı ucuz; 10-20 arası normal ve 20'nin üstü pahalı diyebiliriz. Grafikte görüldüğü gibi Türkiye 9,5 F/K ile en ucuz borsaya sahip iken, benzer gelişen ülkeler 15, dünya ise 17,5 orana sahiptir. ABD borsaları ortalama 19 ile işlem görürken ABD teknoloji hisseleri 24 F/K ile pahalı gözüküyor.



Şimdi en hassas noktaya geliyoruz. F/K oranı tek başına "ucuzdur - AL" veya "pahalıdır - SAT" sonucu veremez. Şirketlerin kârları yeterince hızlı büyürse bugün pahalı gösteren oran birkaç yıl içinde ucuz hale gelebilir. Ama kârlılık az artacaksa veya düşecekse belli bir değerin üzerinde F/K oranı (mesela 15) o hissenin pahalı olduğunu ve iyi bir yatırım olmadığını gösterir.

Türk şirketlerinin kârları 2017'de artmakta olduğu ve hisse senetleri son birkaç yılda ucuz kaldığı için bu yıl borsada ciddi bir yükseliş oldu. Buna rağmen Borsa İstanbul, henüz pahalı değil ama yükselişin devam etmesi için şirket kârlarının artmaya devam etmesi gerekir. Buna karşın borsa yükseldikçe, daha fazla yükselme potansiyeli azalıyor. Bu nedenle yatırımcıların iyi yönetilen ve riski dağıtan fonları tercih etmeleri daha basiretli bir seçim olur. C

Capital

capital.com.tr

August 2017
Year 25

TURKEY'S LARGEST 500 PRIVATE COMPANIES



İBRAHİM YELMENOĞLU

"WE SHALL DIVERSIFY OUR ENERGY OPERATIONS"

RESEARCH

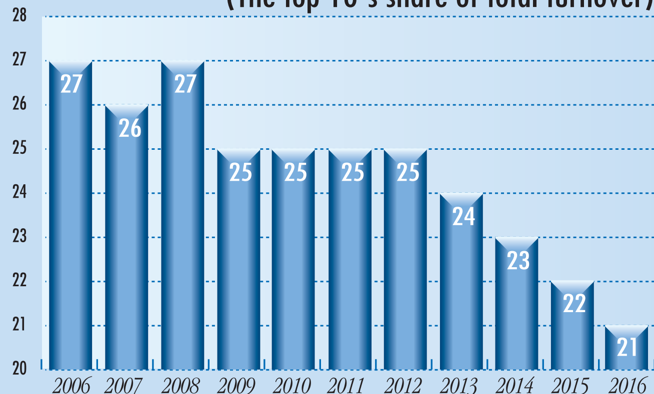
NEW PLANT CALCULATIONS

GROWTH HAS GATHERED PACE AGAIN

2016 was a very difficult year for Turkey. The economy closed the year with a growth rate of 2.9 per cent. Exports contracted by 2 per cent. Unemployment reached a six-year high at 10.9 per cent. Under these circumstances, the 500 largest companies recorded growth of 11 per cent in nominal terms and 2.3 per cent in real terms. Coming to the performance of the Capital500 companies, which is like a mirror of the private sector… In 2015, the total turnover of the companies in the Capital500 grew by 7.2 per cent in nominal terms, before recording a superb performance in what was really a difficult year in 2016 and growing by 10.2 per cent. The number of companies with turnover of over TL 1 billion grew by 23 to 234.

PROFITABILITY HAS IMPROVED

The best of the news from the Capital500 comes from profits. In 2015, the companies in the Capital500 suffered a nominal 1.4 per cent decline in profits in 2015. In 2016 they recorded an increase of 11 per cent. There was also an improvement in real terms. After declining by 8.3 per cent in real terms in 2015, profitability rose by 3 per cent in real terms in 2016. When we look at the detailed data, we see that in



2016 there was an increase in the number of companies that posted a loss. In 2016, 56 of the 317 companies that announced their profits posted a loss, while in 2016 41 of the 306 companies that announced their profits posted a loss.

A CHANGE IN THE THRESHOLD

The threshold for entry into the Capital500 rose in 2016. The turnover of Kerevitaş, the 500th company on the list, was TL 461,890,263. When we convert this into dollars, the threshold for inclusion in the list becomes $152.9 million. In dollar terms, the threshold in 2015 was $141.1 million. When we compare this with the figure ten years ago then the dimensions of the change appear even more dramatic. In 2006, the threshold for companies wanting to be included in the Capital500 list was $65.9 million. This means that the barrier for inclusion amongst the giants has risen 2.32 fold.

The rise in the threshold has been accompanied by new companies entering the list over the last year.

THE GAP IS NARROWING

Over the last five years, Tüpraş, OMV and Turkish Airlines have been entrenched at the top of the list. Although there has been no change in the companies heading the list, the gap between them and the rest is narrowing. Ten years ago, Tüpraş topped the list with turnover of TL 20.103 billion, while Küçüker Tekstil Sanayi, the 500th company in the list, had turnover of TL 94.432 million. The difference in turnover was fully 213 fold. Tüpraş topped the list in 2016 with turnover ofa TL 34.855 billion. Kerevitaş, the 500th company in the list had turnover of TL 461.89 million. The turnover of the company at the top of the list was 75.5 times larger than the one at the bottom. This means that over the last 10 years the gap between the top and bottom of the list has narrowed by 182 per cent.

THE TL BILLIONAIRES' CLUB IS GROWING

The most important feature of all emerging markets is the rapid growth in billionaires… The progress it has made over the last year means that, as every year, Turkey too has recorded an impressive performance when it comes to creating TL billionaire companies. For example, in 2000 there were no companies in Turkey with turnover of more than TL 1 billion, while in 2003, when the economy recovered, there were 20 companies with turnover of more than TL 1 billion. In the following year, the number rose to 38 and has grown significantly every year since. In 2010, the number of companies in the TL billionaires club stood at 94. This club has continued to expand over the last few years. In 2015 the number of its members stood at 211. There were 23 new members in 2016, taking the total membership to 234. C

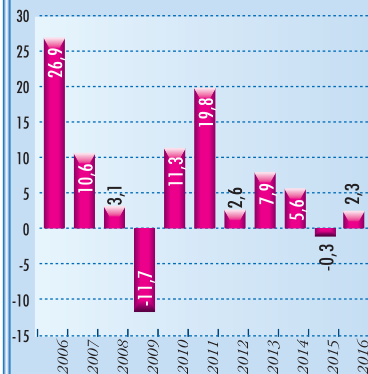
How has the arithmetical average changed?

	Total turnover of the Capital500	*Arithmetical average*	*The number of companies that achieved the arithmetical average*
2006	309.903.194.905	619.806.390	106
2014	866.779.992.200	1.733.559.984	103
2015	928.877.898.455	1.857.755.797	100
2016	1.024.787.088.981	2.049.574.178	99

The gap is narrowing

	2006 turnover	*2016 turnover*
1st company	20.103.086.000	34.854.851.000
500th company	94.432.497	461.890.263
Gap (fold)	213	75,5

Real changes in the total turnover of the Capital500 over the last 10 years (%)



NOTE: The rates of increase in turnover have been calculated based on the inflation rate in the GDP deflator.

Real changes in the total profits of the Capital500 (%)



NOT: The profitability rates have been calculated based on the inflation rate in the GDP deflator.

“WE SHALL DIVERSIFY OUR ENERGY OPERATIONS”

İbrahim Yelmenoğlu is the general manager of Tüpraş, the largest company in Turkey with turnover of TL 34.8 billion. Yelmenoğlu says that 2017 will be a turning point for Tüpraş and that towards the end of this year they will take investment decisions that will prepare them for the future. “2017 will be a year of preparation in which we shall take decisions about our new investments. From next year, we shall realize investments that will shape our future,” he says. Tüpraş General Manager İBRAHİM YELMENOĞLU spoke with Capital for the first time and explained their new investment plans, ranging from petrochemicals to renewable energy.

● In September it will be two years since you took up your new post. How have those two years been?

■ Before I was appointed, I knew that being general manager of Tüpraş, which is the largest company in Turkey, would be a difficult job. But, of course, there is a difference between knowing something and living it. In fact, two years ago I got off to a difficult start. Immediately after I was appointed general manager we had several malfunctions and fires. Of course, in a business like refining these are not issues that one wants to have to deal with. When I first took up my position, these were the issues I was dealing with. But, together with my colleagues, we successfully overcame these problems.

● How would you evaluate your performance over the last two years?

■ We have a fuel oil conversion plant which we completed when my predecessor Yavuz Erkut was general manager. It is a major project with an investment value of over $3 billion and this important investment has taken Tüpraş to another level. As a result of this investment, our refinery in Izmit has become the largest refinery complexes in the world. You can see this from our operational figures and financial results. This major investment almost doubled our financial results. It was an investment that was realized at exactly the right time for us. Because 2016 really was a difficult year for refineries. This major investment meant that a difficult year like 2016 was easier for us.

● You had a decline in your turnover in 2016. How much did you contract in 2016?

■ There was no quantitative contraction at Tüpraş last year. There was only a decrease in profitability. This was entirely the result of developments in the refinery



sector. This year we see exactly the opposite. The international profit margins are exceptionally good, which means that the same margins are having a positive impact on us as well.

● Do you have any new investments on your agenda?

■ However much we increase our financial strength, we needed to take a breather from largescale investments like our $3.2 billion fuel oil conversion plant. We have taken this breather and now we are studying what new major investments we can make. We are looking at everything, including petrochemicals. We have many energy-related projects in mind. Reductions in the use of fossil fuels as a result of electric cars and renewable energy resources are regarded as a major threat to the refinery sector. But our task is to assess how close and how realistic this threat is. Now, like other refiners, we are all evaluating various investment alternatives. They may be in different business fields, including renewable energy and petrochemicals. They may include solar energy for our refineries in Batman and Kırıkkale. Our Izmir Refinery looks as if it is suitable for wind energy. These are all amongst our projects.

● How much investment are you looking at?

■ As a company, we are investing around at least $200 million every year. It was like this in previous years as well.

● 2016 was a difficult year. How is 2017 going?

■ This year is a profitable year for refiners. The international refining rates are extremely good. The fall in the price of crude oil has, of course, been beneficial in terms of reducing costs. The global economy has begun to grow. 2017 is year of preparation for us. This year we shall make decisions on some major new investments, complete our preparations and draw up our roadmap. 2017 will definitely be a year that will shape Tüpraş's future. In brief, we can describe this year as a turning point.

● What are your future expectations? From the sector's perspective, will 2018 be better than this year?

■ We forecast that, if the global economic trends and the low average price of crude oil continue, and even if the margins are not as good as 2017, they will still be at a healthy level and in any case will be better than in 2016. C

WHAT IS ON TÜPRAŞ'S ROADMAP?

1 The $3 billion fuel oil conversion investment has almost doubled our financial results.

2 The Izmit refinery has become the biggest in the world. It was as a result of this that 2016 was easier for us than it would have been otherwise.

3 We took a bit of a breather but now we are studying what other new large investments we can undertake.

4 For the investments that will shape our way ahead, we are looking at everything, including integration in the sector and petrochemicals.

5 We are looking to diversify our businesses. It could be in renewable energy, petrochemicals or a different area.

6 From next year we shall start work on realising profitable investments that will shape our future.

7 This year we shall decide which major investments we shall make and draw up a road map.

8 2017 will be a year that determines Tüpraş's future. We shall have shaped our future.

NEW PLANT CALCULATIONS

Over the last decade there have been very few sectors in Turkey where a brand new plant has been built and started operating. Most of the investments that have been made have been in increases in capacity or renovation. Many people in the different sectors believe that there is no need for an investment in a completely new plant. Indeed, they regard bringing new capacity on-stream as a significant risk. The reason for this is that not all of existing capacity is being used...



Every new investment that is made in industry is critically important both from the perspective of Turkey's global competitiveness and in terms of improving its domestic weak spot, namely the need to increase employment. But many sectoral sources report that, when it comes to investments in brand new plants, Turkey's performance over the last ten years is not good at all. Experts from many sector say that there has been no important investment in their sector over the last ten years. So is there a need for investments in new plants in the sectors?

The answer that experts from a variety of sectors, from ceramic hygiene products to aluminium, cement and plastic pipes give to this question is "No". Indeed, they regard bringing new capacity on-stream as a significant risk. The reason for this is that not all of the existing capacity is being used...

Sarkuysan Board Chair Hayrettin Çaycı notes that they have plants which can produce twice as much as they currently need. Ege Vitrifiye General Manager Merter Savaş says: "Even existing companies cannot use all of their production capacity. Building an additional plant and creating more supply than demand could disrupt the overall balance between quality and price and have a negative impact on competition on the domestic market."

Tufan Ünal, the president of the Union of Cement Industry Employers (ÇEİS) says that the capacity utilization rate in the sector is around 87 per cent. He adds that there is no need to increase capacity as it would mean creating excess capacity.

LOOKING FOR ADDED VALUE

Sectors which regard new capacity as a threat because they are not using enough of their existing capacity feel the need for investments in other areas. The fields that come to mind in this context are particularly investments in improved productivity, modernization, and those which support the production of added value products that provide a competitive edge.

Saray Group Board Chair Talin Saraylı Dikici notes that the capacity utilization rate in aluminium is 65 per cent and that the sector has a serious excess capacity problem as a result. "What our sector needs is not new investment but a focus on investments in productivity," she says.

Turkish Flour Industrialists' Federation President Eren Günham Ulusoy says that, in order to remain competitive, companies need to emphasize investments in P&D and R&D.

Şükrü Ergün, Jotun Vice President for Eastern Europe and Central Asia, stresses that Turkey is the fifth largest paint producer in Europe and says that what the market needs innovations in order to progress further.

Sectors' plant scorecard

	Sector	Number of production plants
1	Clothing	51,579
2	Furniture	16,915
3	Plastics	6,500
4	Home textiles	6,000
5	Milk	2,258
6	Textiles	2,106
7	Aluminium	1,500
8	Flour	677
9	Meat	665
10	Paint	600
11	Steel	200
12	Corrugated cardboard	128
13	Cement	60
14	Paper sanitary products	60
15	Lime	46
16	Fiberboards	44
17	Ceramic hygiene products	30
18	Gas concrete	13
19	Glass	12
20	Electrolytic copper	8
21	Tractors	5

LOOK AT NEW OPPORTUNITIES

On the other hand, there are areas with the potential for investment. For example, Keskinoğlu Companies Group Board Chair Fevzi Keskinoğlu notes that in white meat and poultry consumers are demanding production under natural conditions. "In the situation in which we find ourselves, there is a need for legally compliant free range chickens and the production of eggs from legally compliant free range chickens and an increase in the production of organic eggs."

Dr. Sait Koca, the board chair of the Poultry Industrialists' and Animal Breeders' Union Association, says that a minimum of $500 million will be invested in increasing capacity in the sector by 2025.

In foodstuffs, modernization investments are expected both in meat and in dairy products. Pınar Süt General Manager Gürkan Dekamole states that investments need to be made in increasing per animal milk productivity. Pınar Et General Manager Tunç Tuncer says that in order to ensure both a balance of supply and demand and price stability in the sector, infrastructure investments need to be made in livestock production. "In the current situation, farm modernization investments need to be encouraged in order for producers to be able to work at lower costs."

SECTORS' EXPECTATIONS

In steel, the expectation is that there will be a shift to ore-based integrated production. Steel Exporters' Association President Namık Ekinci says that in China, which produces half of the world's steel, 94 per cent of production is ore-based. He adds: "This method will help the Turkish steel sector to shift to value-added production, increase the value of exports and reduce costs and its dependence on scrap. In addition, technology will become integrated into the sector, facilitating the development of new production techniques, which will in turn increase product diversity."

There is a striking need for a shift to more added value products in the plastics sector. Turkish Plastics Foundation (PAGEV) President Yavuz Eroğlu says that, in addition to the development of the main industry in areas such as medicine, the defence industry, aviation and telecommunications, there is also a need for investments to support the plastics supply industry.

In white goods, Turkey needs to increase production and exports in order to preserve its leadership in Europe. Farel General Manager Haluk Akçalı notes that it is important that the new players in the sector make investments in Turkey. "If global giants from the Far East such as LG, Samsung and Haier establish their western production bases in Turkey or a new major player such as Electrolux invests in Turkey, then this could give us an important advantage." C

INVITATION TO JOIN THE EXPAT SUITE

Capital is establishing a network to bring together foreign executives who live and work in Turkey. The Expat Suit will conduct surveys, publish studies and organize special events and activities in order to build a community of distinguished expatriates and their families. If you would like to join this network, please send an email to sseckin@capital.com.tr

Members of expat suite

Names arranged alphabetically

	Managers	Companies
1	Achim Baumgartner	HP
2	Adriano Treve	Roche Müstahzarları
3	Alan C. Mellaart	Mellaart International
4	Alp Franko	Berk Kimya
5	Andrea Ojetti	Hoover Türkiye
6	Andreas Hohlmann	Ece Türkiye
7	Andrew Wehrley	Cartesian Capital Group
8	Annette von Koskull	Telia Sonera
9	Antoine Boufarah	Odeabank
10	Antonios Grammatikopoulos	Finansbank
11	Armin Zerunyan	Hilton Worldwide
12	Bernhard Raberger	EnerjiSA
13	Bert Fol	Carlson Rezidor
14	Bohdan Robert Stepkowski	ING Bank
15	Boris Minialai	Metro Cash & Carry TR
16	Boualaoui Boumedienne	Evin
17	Carla Cabrera Gonzales	Catenon Türkiye
18	Charles Jaubert	inHERA Capital
19	Charlotte Ann Lamprecht	Casper
20	Christophe jung	Alstom Grid
21	Christophe Wielgosik	Schneider Electric
22	Colman Deegan	Vodafone Türkiye
23	Corrado Bianchi	Perfetti Van Melle
24	D. Angela Teresi	Grow Int. Training & Consulting
25	David Clark	Bener Law Office
26	Dominique Cardineau	Fleetcorp Türkiye
27	Dr. Joachim Behrendt	Bic Angel Investments
28	Enrico Corsini	Korsini-Saf Ambalaj
29	Eric de Ladoucette	Edenred Kurumsal Çözümler
30	Erwin Olijslager	ING Bank
31	Eugene Willemsen	PepsiCo
32	Eyad Trabulisi	Burj Parking Mangagement Solutions
33	Fariha Salahuddin	GSK
34	Fedon Hacaki	Burgan Bank
35	Felix Hafele	Spencer Stuart
36	Francıs Davıd Goodenday	Tetra Pak
37	Frank Eijsink	ING emeklilik
38	Frank Hammerle	Metro Cash & Carry TR
39	Frank Quante	EWE Türkiye
40	Fulvio Villa	Gefco Türkiye
41	Giacomo Santucci	Accenture Türkiye
42	Giulio Cocci	Indesit company
43	Giuseppe Farina	Enel S.p.A
44	Gordana Hulina	ING Bank
45	Greg Maruszewski	Volvo
46	Grégory Vaas	Cheque Dejeuner
47	Guillaume de Colonges	Carrefoursa
48	Hakam Kanafani	Türk Telekom
49	Hideto Yamasaki	Honda
50	Houmer Balazadeh	Yudum Gıda/ Savola
51	Hugo Campo	Page Group Türkiye
52	Isabel Gomez	IBM Türkiye
53	Ivan F Jones	Rubicoms Marketing
54	Ivar Blanken	Unilever
55	J.Melvin Cottrell	RGS Group
56	Jacques Morand	Grand Hyatt İstanbul
57	Jaime Amoedo	HSBC Bank Türkiye
58	Jean Francois Lloret	Real Hypermarkets
59	Jean-Milan Givadinovitch	TEB Grup Risk
60	Jens Alker	Hdi sigorta
61	Jeremie Trigano	Mama Shelter
62	Joao Xavier	Multi Development
63	John Blayney	TEB
64	John Penn	Development Media Int.
65	John T. Mc Carthy	ING Bank
66	Jonathan Wheatcroft	Pwc
67	Jorge Capelas Fernandes	Vodafone Türkiye
68	Karsten Pillukeit	Kaleideskop Danışmanlık
69	Keith Durward	KPMG Türkiye
70	Keith Mitchell	Ernst&Young
71	Ken Bradley	Prolink Mümessillik
72	Kevin Bradbury	Stanton Chase
73	Kevin Finn	Coats
74	Khaled Fakhuri	Schneider Electric
75	Kostas Vlachos	Haribo
76	Kristina M. Rogers	Ernst&Young
77	Laetitia Outters	Generali Sigorta
78	Lambert Bloderer	Türk Henkel
79	Lars Meyer	KPMG Türkiye
80	Linda A. Campbell	*
81	Livio Manzini	Bell Holding
82	Louise Westerlind	Fongogo
83	Luc Soriau	TEB Arval GM
84	Maarten Hummel	ING Bank
85	Managers	Companies
86	Manuel Galatas Sanchez-Harguindey	Garanti Bankası
87	Marco Falaschetti	Indesit company
88	Marco Votta	Türk Traktör
89	Marcus Tengler	Media Markt Media-Saturn
90	Mark Harvey	Harvey English
91	Markus Reckling	DHL Express
92	Martin Leenhouts	MSP Capital Management
93	Martin Spurling	HSBC
94	Martin Thomsen	BP Türkiye
95	Martin Wetjen	Metro Properties
96	Massimiliano Casali	Henkel
97	Massimo Eufemia	European Investment Bank
98	Mattia Pizzolato	Generali Sigorta
99	Melissa Quackenbush	Hill +Knowlton Strategies
100	Michael Collini	Hilton Worldwide
101	Michael Peisser	Petrol Ofisi
102	Michael Weiss	AT Kearney
103	Mike Harrell	Ups
104	Milan Shah	Alapala
105	Mohan Sundaresan	Nestlé
106	Muhammed Hariri	Avea
107	Naim Hakim	Odeabank
108	NakKyun Chong	n11.com
109	Neil Edwards	Nestlé
110	Niccollo Ubertali	Yapı Kredi
111	Nihal Mashaki	Türkiye Finans
112	Nolwenn Allano	Gras Savoye Willis
113	Norbert Klein	BSH
114	Olivier Langlet	Real Hypermarkets
115	Olivier Moyse	GL Events
116	Omiros Papazyan	Grow Int. Training & Consulting
117	Ousama F. Najjar	Nesma Telecom
118	Owen Kingston	Accenture Türkiye
119	Pascal Lefebvre	Leroy Merlin
120	Patrick Savre	Generali Sigorta
121	Patrick Stern	Nestlé
122	Patrick Van Dooyeweert	Qubicon
123	Peter D'Autry	Pedersen & Partners
124	Peter J. Heidinger	Foreign Market Colsunting
125	Peter Reischl	Marriott Hotel Asia
126	Petros Katsampouris	Akzo Nobel
127	Pierrick Le Gallo	Dupont
128	Piet A.A. Dury	Astellas
129	Radu Dobrescu	British American Tobacco
130	Rajesh Batra	Nestlé
131	Ralph Radtke	Çırağan Palace Kempinski
132	Raymond de la Court	Metro Cash& Carry
133	Raymond Timmer	KPMG Türkiye
134	Reinhold Jakobi	Nestlé
135	Remco van Kuijk	Know It Consulting
136	Richard de Barbanson	Sony Eurasia
137	Robert Pollock	FSK SupplyPartner
138	Robin Goetzche	Anadolu Efes
139	Rodney A. Francis	Chep
140	Rohit Gupta	Citibank
141	Sabine Çalışkan	Hill Türkiye
142	Sergey Kolesnichenko	MMK Turkey
143	Shahid Afzal	British American Tobacco
144	Simon Hardie	Eurasia Insights
145	Stefan Waldner	Petrol Ofisi
146	Stein Dale	EnerjiSA
147	Stephen B. Symes	Inspark
148	Steven Seggie	Özyeğin Üniversitesi
149	Steven Young	Bosch Sanayi
150	Tamas Mayer	Petrol Ofisi
151	Terry Brown	Acer Euro
152	Thomas Kolbinger	Siemens
153	Thomas Rudelt	Metro Cash & Carry TR
154	Tim Bright	Oneworld Consulting
155	Tonu Grunberg	Telia Sonera
156	Torben Eckardt	Volvo
157	Trevor Nadeau	Yellow Pages Türkiye
158	Vittorio Zagaia	Galata Taşımacılık
159	Volkan Mueller	Jones Lang LaSalle Turkey
160	Wieger Wagenaar	Eureko Sigorta
161	Wil Olsthoorn	ING emeklilik
162	Willem Rozenberg	Philips Health Care
163	William Lamb	Expat Suite Başkanı
164	William Teramo	Perfetti Van Melle
165	Yu-Shik Kim	n11.com
166	Yvan De Cock	TEB